



BACHELORARBEIT

Frau
Anna-Lena Schildt

**Die Krisenkommunikation von
Nonprofit-Organisationen im
Zeitalter des Web 2.0 –
Eine Analyse anhand von
Fallbeispielen**

2014

BACHELORARBEIT

Die Krisenkommunikation von Nonprofit-Organisationen im Zeitalter des Web 2.0 – Eine Analyse anhand von Fallbeispielen

Autorin:
Frau Anna-Lena Schildt

Studiengang:
PR- und Kommunikationsmanagement

Seminargruppe:
AM11wK1-B

Erstprüfer:
Prof. Dipl.-Kaufm. Günther Graßau

Zweitprüfer:
Dipl.-Pol. Christian Wiebe

Einreichung:
Bad Oldesloe, 25.07.2014

BACHELOR THESIS

Crisis communication of non-profit organizations in the Web 2.0 era – an analysis based on example cases

author:

Ms. Anna-Lena Schildt

course of studies:

PR- and communications management

seminar group:

AM11wK1-B

first examiner:

Prof. Dipl.-Kaufm. Günther Graßau

second examiner:

Dipl.-Pol. Christian Wiebe

submission:

Bad Oldesloe, 25.07.2014

Bibliografische Angaben

Schildt, Anna-Lena:

Die Krisenkommunikation von Nonprofit-Organisationen im Zeitalter des Web 2.0
– Eine Analyse anhand von Fallbeispielen

Crisis communication of non-profit organizations in the Web 2.0 era
– an analysis based on example cases

57 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

Abstract

Ziel der vorliegenden Arbeit ist, die Lücke in der Literatur hinsichtlich der Krisenkommunikation von Nonprofit-Organisationen im Web 2.0 zu schließen. Dabei werden die Ergebnisse aus der Theorie mit denen aus der empirischen Untersuchung gleichermassen betrachtet, um anschließend ein Fazit mit einer Handlungsempfehlung auszusprechen. Die Grundlagen, die der Arbeit zugrunde gelegt werden, entspringen einer ausführlichen Literaturrecherche und dienen als Ausgangspunkt für die Empirie.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung und Relevanz der Arbeit	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit	2
1.3 Gliederung und Vorgehensweise der Arbeit	3
2 Theoretische Grundlagen	4
2.1 Nonprofit-Organisationen	4
2.2 Krisenkommunikation	6
2.3 Web 2.0	7
3 Krisenkommunikation von NPO im Zeitalter des Web 2.0.....	9
3.1 Kommunikationsmerkmale	9
3.2 Besondere Probleme und Auswirkungen bei Krisen in NPO	12
3.3 Instrumente und Strategien	13
3.3.1 Krisenvorbeugung	14
3.3.2 Krisenvorbereitung	15
3.3.3 Krisenbewältigung	17
3.4 Veränderte Rahmenbedingungen für die NPO	20
4 Empirische Untersuchung anhand der Analyse von Fallbeispielen.....	23
4.1 Untersuchungsansatz	23
4.1.1 Methodik und Vorgehen	23
4.1.2 Die Fälle und ihre Einordnung	24
4.2 Darstellung und Bewertung der Analyseergebnisse	28
4.2.1 Die Untersuchungsergebnisse in der Matrix	28
4.2.2 Ausführliche Betrachtung der Ergebnisse	30
5 Fazit und Handlungsempfehlung	54
Literaturverzeichnis	X
Anlagen	XVI

Eigenständigkeitserklärung	XXII
---	-------------

Abkürzungsverzeichnis

CCF	Center of Consumer Freedom
DZI	Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen
e. V.	eingetragener Verein
FPO	Forprofit-Organisation/en
NABU	Naturschutzbund e. V.
NGO	Non-Governmental-Organization/s
NPO	Nonprofit-Organisation/en
o. A.	ohne Angabe
o. J.	ohne Jahr
o. O.	ohne Ort
o. S.	ohne Seite
PETA	People for the Ethical Treatment of Animals e. V.
PR	Public Relations
UNICEF	United Nations Children's Fund
Vgl.	Vergleiche
WDR	Westdeutscher Rundfunk
WWF	World Wide Fund For Nature
USA	United States of America

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Arbeitsfelder von Nonprofit-Organisationen	5
Abbildung 2: Wichtige Stationen im Prozess des Krisenmanagements	14
Abbildung 3: Instrumente/Maßnahmen der Krisenvorbereitung	16
Abbildung 4: Instrumente der internen Krisenkommunikation	18
Abbildung 5: Instrumente der externen Krisenkommunikation	19
Abbildung 6: Der Faktencheck des WWF: Veröffentlicht auf der eigenen Website	39
Abbildung 7: Facebook-Kommentar hinsichtlich der Vorwürfe gegen die Stiftung	40
Abbildung 8: Verweis des NABU auf den Krisenplan.....	42
Abbildung 9: Lessons Learned: Übersicht über die Konsequenzen Teil 1	52
Abbildung 10: Lessons Learned: Übersicht über die Konsequenzen Teil 2	52

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Untersuchungsmatrix: Art und Weise der Reaktion in der Krise	29
Tabelle 2: Untersuchungsmatrix: Instrumente der Krisenkommunikation.....	29
Tabelle 3: Untersuchungsmatrix: Bedeutung und Bewertung der Kommunikation	30

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Relevanz der Arbeit

In den letzten Jahren haben gemeinnützige und regierungsunabhängige Organisationen zunehmend an gesellschaftlicher Bedeutung gewonnen. Rasch werden neue Organisationen gegründet und der Spendenwettbewerb so immer enger. Mehr als je zuvor sind die Organisationen auf das Vertrauen der Unterstützer angewiesen. Fehler in Transparenz oder Offenheit werden aufgrund der Dichte im Dritten Sektor kaum noch toleriert oder verziehen. Ein Fehlverhalten führt entsprechend nicht nur den Verlust von Unterstützern mit sich, sondern auch den der finanziellen Mittel. Die Kommunikation der Nonprofit-Organisationen spielt für den langfristigen Bestand der Organisation an sich eine wichtige Rolle. Dabei scheint die Öffentlichkeit förmlich nur auf Fehler oder Unstimmigkeiten im Organisationsablauf zu warten, um diese dann medienwirksam zu diskutieren und weiter zu kommunizieren. Kommt es zu einem Konflikt innerhalb der Organisation muss reagiert werden. Die Krisenkommunikation setzt spätestens an diesem Punkt an. Dies erkannte 1916 bereits Walt Whitman Rostow, US-amerikanischer Ökonom:

„Krisen meistert man am besten, indem man ihnen zuvorkommt.“¹

Die Krisen-PR ist ein fester Bestandteil der Kommunikationsarbeit und ist als ein Prozess anzusehen, der lange im Voraus einer Krise beginnt.

In der Literatur gibt es eine Vielzahl von Handbüchern, die sich mit eben diesem Thema befassen haben und ihre Vorstellungen von der richtigen Krisenkommunikation kundtun. Die Besonderheiten der Nonprofit-Kommunikation hingegen werden kaum dargestellt. Handlungsempfehlungen oder ähnliche Ratgeber sind weder qualitativ noch quantitativ in ausreichender Form auffindbar oder Vorhandenes ist zu alt.

Gerade hinsichtlich der Entwicklung des Internets bedarf es einer neuen Betrachtungsweise. Mit der Entwicklung des Web 2.0 wurde eine ganz neue Form der Kommunikation im Internet geschaffen. Die Möglichkeiten hinsichtlich der Interaktivität haben sich boomartig erweitert. So steht nicht mehr die Informationsbeschaffung im Mittelpunkt, sondern der Dialog und Austausch aller Nutzer. Zwar werden weiterhin Informationen im Internet verbreitet, jedoch können die Inhalte direkt im Netz kommentiert und diskutiert werden. Themen werden präzise in den sozialen Medien platziert und durch Verlinkungen je nach Thema miteinander verbunden. Die Öffentlichkeit und

¹ Rostow 1916-2003: o. S.

auch die Multiplikatoren können sich nun über die Inhalte informieren oder diese weiterverwenden – sprich teilen. Die dadurch geschaffene Reichweite ist somit unabsehbar groß. Eben diese undefinierbar große Reichweite kann den Organisationen bei Fehlern oder kritischen Themen zu Verhängnis werden. Das Web 2.0 ist entsprechend oft der maßgebliche Auslöser von Kommunikationskrisen.

Durch die Veränderungen in der Medienlandschaft ergeben sich folglich Chancen, aber auch Risiken hinsichtlich der Organisationskommunikation, die bisher in der Literatur keine hinreichende Betrachtung gefunden haben.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Um die Lücke, die hinsichtlich der Literatur für Krisenkommunikation von Nonprofit-Organisationen besteht, zu schließen, werden in der vorliegenden Arbeit theoretische Ansätze aufgezeigt und Fälle aus der Praxis untersucht.

Die aus der Theorie und der Empirie gewonnenen Erkenntnisse sollen den Verantwortlichen von Nonprofit-Organisationen, aber auch Interessierten, einen Einblick in die Besonderheiten der Organisationskommunikation in Krisen bieten. Gerade im Hinblick auf die häufig angespannte finanzielle Situation und das durch die Spender verlangte Höchstmaß an Glaubwürdigkeit, muss die Kommunikation der Nonprofit-Organisationen bestmöglich geplant und umgesetzt werden. Kommt es zu einer Krise, ist das zuvor verliehene Vertrauen schneller weg, als es über Jahre entstanden ist. Dementsprechend müssen die Verantwortlichen über die Besonderheiten Bescheid wissen und diese in ihrem Handeln berücksichtigen.

Ebenso müssen Trends und Stimmungen erkannt werden. Das Web 2.0 erschien anfänglich als Trend, bestimmt allerdings mittlerweile die Kommunikation grundlegend. Inwiefern das Web 2.0 Auslöser für Krisen sein kann, aber auch als Kanal in der Krisenkommunikation dienlich ist, soll die vorliegende Arbeit analysieren und erläutern.

Das Ziel ist es, Theorie und Praxis miteinander vergleichen zu können. Denn häufig sind theoretische Ansätze in der Realität nur bedingt umsetzbar und folglich von geringem Wert in der Krisenbewältigung. Vielmehr sieht der Autor die Theorie als Soll-Zustand, der Grundlage für den Ist-Zustand sein kann. Ob und inwiefern die untersuchten Organisationen die von der Literatur empfohlenen kommunikativen Ansätze in ihren Krisenmanagementprozess einbezogen haben, wird entsprechend analysiert und bewertet.

Die Ergebnisse der ausführlichen Betrachtung sollen im Rahmen eines Fazits und einer zusammenfassenden Handlungsempfehlung künftig helfen, einen Überblick über

die entsprechenden Maßnahmen der Krisenkommunikation von Nonprofit-Organisationen zu haben und auf wirkungsvolle Instrumente verweisen.

1.3 Gliederung und Vorgehensweise der Arbeit

Der Arbeit mit dem Thema „Krisenkommunikation von Nonprofit-Organisationen im Zeitalter des Web 2.0 – Eine Analyse anhand von Fallbeispielen“ liegt eine zweimonatige Recherche zugrunde. Der Autor hat hierzu eine Vielzahl an Fachbüchern sowie –zeitschriften nach relevanten Inhalten gescannt und entsprechend wichtige Abschnitte intensiv studiert. Neben Büchern und Zeitschriften fanden auch Inhalte aus dem Internet Verwendung. Diese wurden qualitativ ausgewählt und nach ihrer Zitierfähigkeit geprüft.

Hinsichtlich des Materials für die Untersuchung wurden zusätzlich zu den bereits erwähnten Materialien, Websites und soziale Kanäle der entsprechenden Organisationen analysiert.

Begonnen wird die Arbeit mit der Einleitung. Im zweiten Kapitel wird der theoretische Rahmen gesetzt. Es werden dabei erst die theoretischen Grundlagen in Form von Begriffserklärungen behandelt, bevor in Kapitel drei auf die Besonderheiten der Kommunikation von Nonprofit-Organisationen hinsichtlich des Web 2.0 eingegangen wird. Neben den möglichen Problemen im Kommunikationsprozess wird auf die Instrumente und Strategien zur Krisenbewältigung eingegangen. Im Anschluss erfolgt der Verweis auf die Herausforderungen, die durch das Web 2.0 entstehen.

Im vierten Kapitel schließt sich die empirische Analyse der Fallbeispiele an. Bevor die Bewertung der Fälle erfolgt, wird der Untersuchungsansatz vorgestellt. Dies geschieht einerseits mit der Erläuterung der Methodik und des Vorgehens, andererseits mit der Vorstellung der Fälle. Im Anschluss erfolgt die Darstellung der Untersuchungsergebnisse in drei Matrizen. Sie dienen dem Überblick und der Zusammenfassung der Resultate. Erst im folgenden Schritt werden die Ergebnisse näher betrachtet und bewertet. Hierbei werden die Organisationen gleichermaßen untersucht.

Im theoretischen und empirischen Teil werden gleichermaßen Abbildungen und Tabellen zur Verdeutlichung und Veranschaulichung der Inhalte verwendet.

Im Fazit werden auf Basis der theoretischen und empirischen Erkenntnisse die wichtigsten Punkte hinsichtlich der Krisenkommunikation von NPO im Web 2.0 zusammengefasst und in Form einer Handlungsempfehlung aufbereitet.

Abschließend folgen das Literaturverzeichnis sowie die Eigenständigkeitserklärung.

2 Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel der Arbeit werden die theoretischen Grundlagen behandelt. Hierbei werden wichtige Begriffe hinsichtlich der Thematik definiert. Die Begrifflichkeiten dienen als Basis für die nächsten Kapitel, in denen die Besonderheiten der Kommunikation von NPO in Krisenfällen in Bezug auf das Web 2.0 herausgearbeitet und entsprechend aufgezeigt werden.

2.1 Nonprofit-Organisationen

Um im Folgenden die Kommunikation von Nonprofit-Organisationen (NPO) im Krisenfall zu analysieren, bedarf es einer begrifflichen Abgrenzung zu den Forprofit-Organisationen (FPO).

Trotz der Vielzahl an Definitionen, die sich in der Literatur finden lassen, überschneiden sich die Inhalte der Quellen in den wesentlichen Punkten. So weist Gromberg darauf hin, dass der Unterschied beider Formen in ihrem Umgang mit dem Gewinn liegt. Während FPO eine Gewinnerzielungsabsicht mit wirtschaftlichem Interesse zugrunde liegt, verfolgen NPO ein Ziel, das dem sozialen Zweck dient.² Dieser Zweck sieht die Realisierung eines gesellschaftlichen Leistungsauftrages vor, bei dem die Generierung von Gewinnen keine übergeordnete Rolle spielt.³

Die kommerziellen Unternehmen hingegen lassen die erwirtschafteten Gelder in private Kassen fließen. Pleil umschreibt die nicht vorhandene Gewinnerzielungsabsicht der NPO durch die Absicht, gesellschaftlichen Profit erzielen zu wollen.⁴ Der Gewinn dient somit in erster Linie dem zuvor festgelegten Zweck für das Allgemeinwohl. Bei beiden Ansätzen gilt es zu bedenken, dass auch die nicht-kommerziellen Organisationen Gewinne realisieren. Diese Gewinne kommen, anders als bei FPO, nicht den Stakeholdern zu gute, sondern dienen der Realisierung des festgelegten sozialen Ziels. Die finanziellen Mittel der NPO sind somit keinesfalls bedeutungslos in Hinblick auf die Unternehmensabsicht. Vielmehr stellt das Gewinnziel eine wichtige Rahmenbedingung dar. Bruhn greift diese Bedingung in seiner Begriffsbestimmung wie folgt auf:

„Nonprofit-Organisationen sind [...] dadurch gekennzeichnet, dass das Gewinnziel bzw. andere ökonomische Ziele im System der organisationalen Oberziele nicht explizit

² Vgl. Gromberg 2006: 27

³ Vgl. Springer Gabler Verlag, 2014: o. S.

⁴ Vgl. Pleil 2004: 4

*enthalten sind, sondern eine – wenn auch wichtige – Rahmenbedingung darstellen. Stattdessen rücken insbesondere [...] soziale und gesellschaftliche Ziele als Primärziele für die Führung von Nonprofit-Organisationen in den Mittelpunkt.*⁵

Während Pleil die finanziellen Mittel in seiner Definition außer Acht lässt, greift auch Gromberg den Gewinn als Zwischenziel auf dem Weg zur Realisation des Hauptziels auf.

Um die zusätzliche Gewinnerzielung von NPO zu verhindern, unterliegen diese einem Gewinnausschüttungsverbot. Im Gegensatz zu den FPO dürfen die nicht-kommerziellen Organisationen keine Gewinne an Eigentümer, Anteilseigner oder andere Mitglieder ausschütten.⁶ Der Anreiz, Gewinne zu erwirtschaften, wird dadurch eingegrenzt und der steuerliche Vorteil stattdessen in den Vordergrund gestellt.

Die Mehrheit der Bevölkerung assoziiert den Begriff der Nonprofit-Organisation mit den klassischen Hilfsorganisationen. Neben den mehrheitlich bekannten Organisationen fallen unter anderem auch Parteien, Sportvereine und Kirchen unter den Begriff NPO. Pleil teilt die Nonprofit-Bereiche in vier typische Arbeitsgebiete ein, um dem sogenannten „Dritten Sektor“ eine Struktur zu geben:



Abbildung 1: Arbeitsfelder von Nonprofit-Organisationen⁷

Bei den politischen NPO ist ferner zu beachten, dass Organisationen, die kein politisches Mandat übernehmen, als Non-Governmental-Organizations (NGO) bezeichnet

⁵ Vgl. Bruhn 2005: 33

⁶ Vgl. von Hippel 2005: 43f

⁷ Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Pleil: 2004: 5

werden.⁸ Staatliche Vorgaben und Entscheidungen haben keinen Einfluss auf ihr Handeln und ihre Aktionen. In der Literatur findet meist der Überbegriff NPO Verwendung.⁹

2.2 Krisenkommunikation

Der Begriff Krise leitet sich aus dem altgriechischen Wort „krisis“ ab und bedeutet Zuspitzung von etwas. Die ursprüngliche Bedeutung der Begrifflichkeit besagt, dass es in einer stetigen Entwicklung einen Bruch gab.¹⁰ Ulrich Krystek definiert Unternehmenskrisen als *„[...]ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ambivalentem Ausgang. Sie sind in der Lage, den Fortbestand der gesamten Unternehmung substanziell und nachhaltig zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen. Dies geschieht durch die Beeinträchtigung bestimmter Ziele, deren Gefährdung oder so Nichterreichung gleichbedeutend ist mit einer nachhaltigen Existenzgefährdung oder -vernichtung.“*¹¹

Der Krise geht im Regelfall ein Konflikt zwischen zwei Interessensgruppen voraus. Findet der Konflikt keine vorzeitige Lösung, kann es zu einer Krise kommen.¹² Herbst sieht eine daraus resultierende Gefahr für die Unternehmung oder die Organisation. Für NPO gilt es somit entsprechende Mittel und Wege zu finden, um in diesen Fällen bestmöglich zu agieren und zu kommunizieren. Im Zuge der Krisenkommunikation sollten alle betroffenen Personen sowie die Öffentlichkeit über den Vorfall und entsprechende Maßnahmen informiert werden.

Eine umfassende Krisenkommunikation beschäftigt sich allerdings nicht nur mit der Kommunikation in der akuten Phase der Krise, sondern auch mit der Vorbeugung und Nachbereitung.¹³ Vielmehr handelt es sich um einen Managementprozess, der weit im Voraus einer Krise beginnt und im Ernstfall ermöglicht, diese zu steuern.

Aufgaben und Ziele

Die Aufgabe der Krisenkommunikation liegt entsprechend im Dialog zwischen den Interessensgruppen. Die Beantwortung von Fragen sowie das Eingehen auf aufgekommene Bedenken soll in das Krisenmanagement der Organisation eingebunden werden. Zuverlässigkeit und Transparenz in der Kommunikation sind dabei weit oben anzusetzen.

⁸ Vgl. Pleil 2004: 4

⁹ Vgl. Zollner 2013: 258

¹⁰ Vgl. Ditges, Höbel, Hofmann 2008: 12

¹¹ Vgl. Krystek 1987: 6

¹² Vgl. Herbst 2004: 276f

¹³ Vgl. ebd., 281

deln, um das Vertrauen sowie das Wohlwollen der Öffentlichkeit und der Bezugsgruppen aufrechtzuerhalten beziehungsweise wieder herzustellen.¹⁴

Die Aufgabe, die Öffentlichkeit aufzuklären, ist als Ziel der Krisen-PR zu verstehen. Die Krisen-PR an sich bildet in einer entsprechenden Situation die situative Ergänzung zur alltäglichen Kommunikation der NPO.¹⁵ Der Dialog soll Imageverlusten vorbeugen, aber in erster Linie ein bestimmtes Image in der Krise schaffen – die Organisation kann durch ihr Verhalten die Öffentlichkeit in ihrem Sinne positiv beeinflussen.¹⁶ Vorstöße dieser Art schaffen Sicherheit und vermitteln den Bezugsgruppen Vertrauen sowie Gehör für ihre Belange.

Ein stetiger Informationsfluss zwischen der NPO und ihren Unterstützern im Vorwege der Krise kann die Kommunikation positiv beeinflussen, da der Aufbau von Vertrauen ein langwieriger Prozess ist.

Neben den bereits genannten Zielen spielt auch der Versuch, den Umsatzverlust gering zu halten, eine wichtige Rolle in der Krisenkommunikation.¹⁷ Allerdings geht dies mit dem Ziel, das Vertrauen aufrechtzuerhalten, einher.

2.3 Web 2.0

Unter dem Begriff Web 2.0 versteht der Duden die Mitwirkung der Nutzer an den Internetangeboten.¹⁸ Die Angebote werden durch die Aktionen der Nutzer mitbestimmt und entsprechend geprägt.

Zu beachten ist, dass hinter dem Begriff Web 2.0 keine neue Technologie des Internets steckt. Vielmehr handelt es sich um eine sozio-technische Veränderung in der Verwendung des Internets. Der Schwerpunkt, Informationen zu verbreiten, wird von weiteren Möglichkeiten der Nutzung und der Beteiligung der Nutzer abgelöst.¹⁹

Neben den sozialen Netzwerken, wie beispielsweise Twitter und Facebook, fallen unter anderem auch Blogs, Wikis und Social Bookmarking unter die Begrifflichkeit des Web 2.0.

¹⁴ Vgl. Herbst 2004: 286

¹⁵ Vgl. ebd.

¹⁶ Vgl. ebd.

¹⁷ Vgl. Ajjane 2004: 19

¹⁸ Vgl. Bibliografisches Institut GmbH 2013: o. S.

¹⁹ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2014: o. S.

Die sogenannten „Mitmach-Plattformen“²⁰ ermöglichen eine Kommunikation, die sich nach dem Dialog untereinander richtet aber unabhängig von Zeit und Ort ist. Durch die Kombination verschiedener Medien wird zusätzlich eine Multimedialität geschaffen.²¹

Diese Form der Kommunikation ist für NPO von besonderer Bedeutung, da vorzugsweise über die sozialen Netzwerke ein schneller Kontakt zu den Nutzern möglich ist – und das kostengünstig. Die Nutzung des Web 2.0 zu Kommunikationszwecken, macht die NPO unabhängiger von Multiplikatoren und ermöglicht es, Beziehungen zu den Förderern aufzubauen. Die jeweiligen Anwendungen signalisieren zudem Transparenz und die Bereitschaft, auch in kritischen Phasen in den Dialog zu treten.²² Der Auftritt der Organisation gewinnt an Authentizität und vermittelt den potenziellen und den bereits existierenden Spendern Vertrauenswürdigkeit.

²⁰ Vgl. Cyganski/Hass 2008/12011: 82

²¹ Vgl. Wimmer 2008: 215

²² Vgl. Bernet 2006: 33

3 Krisenkommunikation von NPO im Zeitalter des Web 2.0

3.1 Kommunikationsmerkmale

Die Kommunikations- und Öffentlichkeitsarbeit von NPO findet in der entsprechenden Literatur bisher wenig Beachtung. Laut Pleil stellt sich die Frage, woran es liegt, dass der Nonprofit-PR²³ weniger Bedeutung zugemessen wird als der Forprofit-PR.²⁴ Für Pleil entspringen der Überlegung zwei Vermutungen:

- Die Unterschiede zwischen Nonprofit- und Forprofit-PR sind fließend und kaum feststellbar oder
- die PR-Arbeit wirkt aufgrund des wirtschaftlichen Aspektes professioneller und wird dadurch eher wahrgenommen.

Die sinnvolle Erklärung ist, laut Pleil, in der Mitte beider Annahmen anzusiedeln. So finden die Merkmale im Hinblick auf die Kommunikation von FPO in der öffentlichen Diskussion eine häufigere Erwähnung, lassen sich aber auf die Öffentlichkeitsarbeit von NPO übertragen.

Die finanzielle Situation

Der bezeichnendste Unterschied beider Organisationsformen liegt in der finanziellen Situation. NPO handeln im Sinne des Gemeinwohls – Eigennützigkeit und Gewinnmaximierung stehen im Hintergrund. Den erzielten Einnahmen liegen in den meisten Fällen Mitgliedsbeiträge, öffentliche Fördermitteln oder auch Spenden zugrunde.²⁵ Um ein ausreichendes Finanzvolumen zu gewährleisten, sind die NPO von diesen Zuwendungen abhängig. Mangelnde Spendeneinnahmen mindern das gesamte Handlungsvermögen der jeweiligen Organisation und wirken sich so auch auf die Kommunikationsarbeit erheblich aus. Während Wirtschaftsunternehmen auf verschiedenen Wegen Gewinne erzielen und für sich verbuchen können, bleibt den NPO nur das Vertrauen in die Spendenbereitschaft der Menschen.

²³ Zu Deutsch: Öffentlichkeitsarbeit, abgekürzt PR.

²⁴ Vgl. Pleil 2004: 7

²⁵ Vgl. Szyszka 2004: 57

Die geringen finanziellen Mittel schränken die Möglichkeiten der NPO, auch in Bezug auf professionelle PR-Arbeit, stark ein.²⁶ FPO hingegen verfügen häufiger über die notwendigen Ressourcen, um eine professionelle, von Fachleuten geleitete PR-Arbeit, zu ermöglichen. Die Defizite in der Professionalität müssen die PR-Verantwortlichen der NPO häufig durch ein hohes Engagement und Kreativität kompensieren. Einen kleinen Vorteil können die sozialen Organisationen allerdings für sich verbuchen, meint Szyszka: Durch gemeinnützige Orientierung genießen NPO eine hohe Akzeptanz bei den Medienvertretern. Interessen und Vorstöße finden entsprechend schneller Gehör und die gewünschte Aufmerksamkeit.²⁷

Auch wenn die Kommunikation mit Kosten und einem hohen Engagement verbunden ist, ist sie für NPO unabdingbar und dient der Realisierung des Organisationsziels. Relevante Themen werden durch geeignete Kommunikationsstrategien an die breite Öffentlichkeit kommuniziert, um zu informieren und Förderer zu gewinnen. Die Informationsaufgabe sowie die Gewinnung von Spendern gehören zu den klassischen Schwerpunkten in der Organisationskommunikation. Konkret bedeutet dies, dass die NPO alle relevanten Zielgruppen über das Thema aufklärt und ein Bewusstsein für die Anliegen der Organisation schafft. Die daraus entstehende Meinungsbeeinflussung soll im besten Fall zu der Gewinnung von Unterstützern führen.²⁸ Das sogenannte Fundraising²⁹ ist für die Existenz der NPO maßgeblich. Bereits vorhandene Mitglieder werden kommunikativ betreut und neue, potenzielle Spender geworben.

Beider Schwerpunkte können sich NPO im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit bedienen. Auch wenn sie nicht die gesamten Möglichkeiten der Öffentlichkeitsarbeit wahrnehmen, stehen ihnen alle PR-Instrumente zur Verfügung.³⁰

In der Kommunikation haben PR einen besonderen Wert für NPO. Einerseits liegt der Grund darin, dass Werbemaßnahmen nur schwer finanzierbar sind. Andererseits spielt der Aspekt der Glaubwürdigkeit und des Vertrauens eine große Rolle.³¹

In einigen Fällen ist die Kampagnenarbeit von NPO nicht mehr als PR-Arbeit einzustufen, sondern vielmehr als eigentlicher Zweck der Organisation. Die eigentliche Tätigkeit

²⁶ Vgl. Szyszka 2004: 57

²⁷ Vgl. ebd.

²⁸ Vgl. ebd., 57f

²⁹ Fundraising ist der bekannte englische Begriff für die Kapital- und Mittelbeschaffung von gemeinnützigen Organisationen

³⁰ Vgl. ebd.

³¹ Vgl. Pleil 2004:9

bezieht sich in diesem Fall auf die Pressearbeit.³² Ein Beispiel hierfür ist die Arbeit von Greenpeace.³³

Bedeutung von Vertrauen

Dass sich die NPO vorzugsweise Instrumenten der PR bedienen, liegt an der gewünschten Bildung eines Images. Die PR-Arbeit befasst sich mit dem Image der Organisationen und verschafft ihnen bestenfalls Glaubwürdigkeit.

Gerade für Organisationen im Nonprofit-Bereich spielen Transparenz und Glaubwürdigkeit eine große Rolle. Die Sonderstellung, die NPO im Vergleich zu den FPO inne haben, gilt es zu rechtfertigen.³⁴ Dies erreichen die Organisationen durch ein Höchstmaß an Offenheit – insbesondere im Hinblick auf die Spender. Die Erstellung von Spendenbescheinigungen und Offenlegung der Mittelverwendung sind unabdingbar in der Betreuung der finanziellen Unterstützer.

Die Spender liefern der NPO einen Vertrauensvorschuss. Dieser liegt darin, dass diese den Aussagen der Organisation in Bezug auf die Spendenverwendung Glauben schenken. Inwieweit sich die Angaben als richtig erweisen, können die Spender nicht wissen oder belegen.³⁵ Rechenschaftslegung und der stetige Vertrauensaufbau fördern das Vertrauen der Spender und beugen einem plötzlichen Entzug der Spenden vor.

Ein Fehlverhalten der Organisation kann im schlimmsten Fall den Entzug des zuvor verliehenen Vertrauens mit sich führen. Um eine hohe Anzahl an Unterstützern und Spendern zu erhalten, ist es somit von großer Bedeutung, dass die Öffentlichkeit Vertrauen in die Organisation hat. Ist die Vertrauensbasis nicht mehr gegeben, entsteht ein Teufelskreis, der den Bestand der Organisation auf Dauer erheblich gefährdet.

Der Schlüssel zum Erfolg liegt in einer glaubwürdigen Kommunikation nach innen und außen.

³² Vgl. Szyszka 2004:58

³³ Auf die Kommunikationsarbeit von Greenpeace wird im Rahmen der Untersuchung näher eingegangen.

³⁴ Vgl. Pleil 2004:9

³⁵ Vgl. Laidler-Kylander/Quelch/Simonin 2007:260

3.2 Besondere Probleme und Auswirkungen bei Krisen in NPO

Die hohe Verwundbarkeit von NPO in Bezug auf eigens verschuldete Krisen, wirkt sich im besonderen Maße auf das Vertrauen der Öffentlichkeit aus.³⁶ Dass der Vertrauensverlust für die jeweilige Organisation verheerende Auswirkungen hat, wenn nicht sogar die Beendigung bedeuten kann, haben die vorherigen Ausführungen bereits gezeigt. Allerdings sind die Auswirkungen, die aus dem Fehlverhalten einer Organisation resultieren, laut Gibelman und Gelman häufig in dem gesamten Nonprofit-Sektor zu spüren:

„The public image of the third sector has been tarnished by these types of cases. Clearly, nonprofit boards have become sensitized to the public image created by revelations of misdeeds. The third sector can ill afford the consequences of public scandal; public skepticism affects charitable giving and fund-raising capability.“³⁷

Die Verunsicherung der Unterstützer wird in so einem Fall häufig durch die entsprechenden Medienberichte begünstigt. Potenzielle Spender werden zunehmend sensibilisiert und betrachten den gesamten Nonprofit-Sektor aus einem veränderten Blickwinkel – generelles Misstrauen wächst.

Um einem Vertrauensverlust vorzubeugen und entgegen zu wirken, beantragen viele NPO in Deutschland das Spendensiegel des Deutschen Zentralinstituts für soziale Fragen (DZI). Im Zuge der Beantragung werden unter anderem die Transparenz, die Schlüssigkeit der Rechnungslegung sowie die Mittelverwendung überprüft.³⁸ Nach erfolgreicher Prüfung kann die jeweilige Organisation das Spendensiegel mit sich führen und präsentieren. In der Kommunikation nach außen kann dies positives Aufsehen erzeugen – Glaubwürdigkeit und Transparenz werden suggeriert.

Gerät eine Organisation jedoch in eine Krise und ist nicht mehr in der Lage, den Ansprüchen des Spendensiegels gerecht zu werden, kann ihr die Auszeichnung entzogen werden. Ein Verlust des zuvor verliehenen Siegels wirkt sich zusätzlich, zu den bestehenden Folgen der Krise, negativ auf Reputation und Image der NPO aus.

Das Spendensiegel kann somit eine Unterstützung bei der Gewinnung des wichtigen Vertrauens sein aber auch eine erneute Hürde, wenn es Organisationen entzogen wird.

³⁶ Vgl. Laidler-Kylander/Quelch/Simonin 2007: 259

³⁷ Gibelmann/Gelman 2001: 63

³⁸ Vgl. Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen 2014: o. S.

Der Erwerb einer Auszeichnung, wie zum Beispiel des Spendensiegels, ist bei Weitem nicht allen Organisationen möglich. Die Überprüfung durch die zuständige Instanz birgt Kosten, die sich anteilig auf die jährlichen Gesamteinnahmen der Organisation beziehen und zusätzliche Ausgaben verursachen.³⁹

Der eingeschränkte Etat vieler NPO veranlasst die Organisationen auf hauptamtliche Arbeitskräfte großteilig zu verzichten. Ehrenamtliche Kräfte dominieren das Bild und erledigen anstehende Aufgaben je nach Fähigkeit. Laut Herbst kann dieser Umstand problematisch sein, da so kaum vorbeugend Vertrauen auf Seiten der Unterstützer entsteht.⁴⁰ Der Austausch mit den wichtigsten Multiplikatoren sei demnach wichtig, um ein Image zu schaffen, dem die potenziellen Spender vertrauen können.

Neben dem geringen Etat sieht Herbst auch noch eine weitere Schwierigkeit für NPO in der Krise: Der meist demokratisch organisierte Aufbau lässt schnelle Entscheidungen kaum zu.⁴¹ Erst nach zahlreichen Abstimmungen und Meinungsaustauschen gelingt eine Entscheidungsfindung in Bezug auf die Reaktion in der Krise. Dabei ist es von hoher Bedeutung in Krisenfällen schnell und effektiv zu reagieren. Die zunehmende Relevanz im Web 2.0 begünstigt den Anspruch an eine umgehende Kommunikation in der Krise. Die Schnelligkeit der Inhalte und der vereinfachte Austausch von Meinungen können bei verspäteter Reaktion der Organisationen zu großen Problemen führen.

Um mögliche Probleme bei der Krisenbewältigung zu vermeiden, bietet die Literatur verschiedene Instrumente die helfen sollen, erfolgreich in, aber auch vor der Krise zu kommunizieren.

3.3 Instrumente und Strategien

Die Instrumente der Krisenkommunikation beziehen sich auf die Vorbeugung, Vorbereitung sowie Bewältigung und Nachbereitung einer Krise. Dazu bedarf es neben der Analyse auch der Planung, Umsetzung und Kontrolle der jeweiligen Situation und der resultierenden Maßnahmen.⁴² Das Krisenmanagement lässt sich so als ein fortdauernder Prozess beschreiben und durch folgende Fragen umreißen:

³⁹ Vgl. Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen 2014: o. S.

⁴⁰ Vgl. Herbst 2004: 286f

⁴¹ Vgl. ebd., 287

⁴² Vgl. ebd., 281

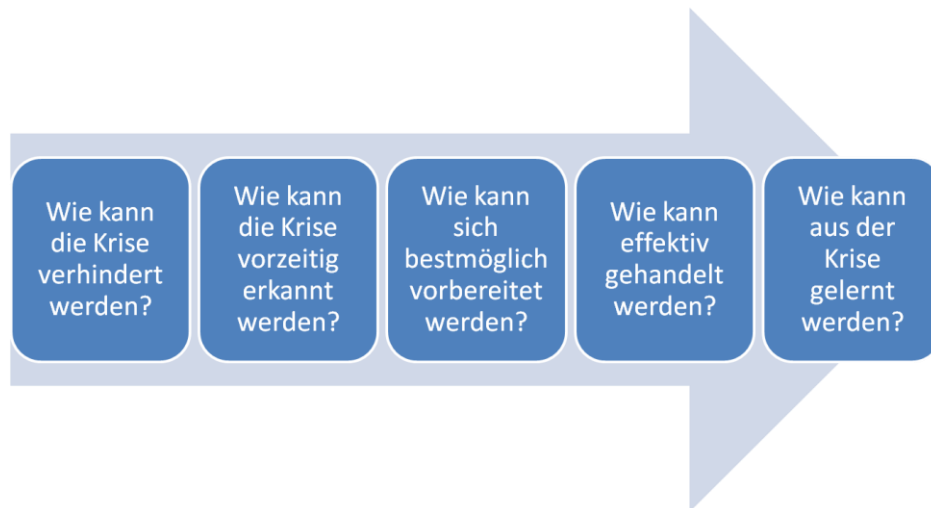


Abbildung 2: Wichtige Stationen im Prozess des Krisenmanagements⁴³

Der kommunikative Anfang der Krisenkommunikation beginnt somit schon bei der Krisenvorbeugung. Eine gute Vorbereitung kann, da ist sich die Literatur einig, im besten Fall die Krise bereits im Vorwege abwenden. So ist sie unabdingbar und beeinflusst die nachfolgenden Schritte der Krisenkommunikation entsprechend.⁴⁴ Allerdings gibt Herbst zu bedenken, dass es für die Instrumente in der Krisenkommunikation kein Patentrezept gibt – keine Krise verläuft exakt wie andere.⁴⁵

Im Folgenden wird auf die Instrumente der Krisenkommunikation in den jeweiligen Phasen des Krisenmanagements eingegangen und entsprechend der Literatur belegt.

3.3.1 Krisenvorbeugung

Hierzu ist es für die NPO wichtig, Überlegungen anzustellen, woraus und in Bezug auf welche Aspekte Krisen entstehen können. Um die potenziellen Krisenherde zu erkennen, kann ein Vergleich mit anderen NPO helfen.⁴⁶ Denn häufig bergen bestimmte Thematiken oder Arbeitsweisen eine Angriffsstelle für Kritiker. Sind die entsprechenden Krisenpotenziale bekannt, können sie im Vorwege minimiert oder vollständig behoben werden.

Frühwarnsysteme helfen zusätzlich, Entwicklungen und Trends in der Gesellschaft zu erkennen und ermöglichen, entsprechende Maßnahmen in die Wege zu leiten. Im Hin-

⁴³ Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Herbst, 2004: 281f

⁴⁴ Vgl. Herbst 2004: 282

⁴⁵ Vgl. ebd.

⁴⁶ Vgl. ebd.

blick auf die Printmedien gibt es verschiedene Möglichkeiten Informationen über die Entwicklung relevanter Themen zu erlangen. Unter anderem die folgenden⁴⁷:

- Nutzung von Clippingdiensten (Suchbegriffe werden zuvor festgelegt)
- Analyse von Datenbanken
- Analyse von Meinungsbildern

Bei Krisen im Online-Bereich muss auf zusätzliche Tools zurückgegriffen werden, um eine lückenlose Dokumentation der Themen zu gewährleisten. Gerade Online-Krisen beginnen in der Regel mit einer Vorkrisenphase, die nicht sonderlich auf sich aufmerksam macht, bis plötzlich der Höhepunkt erlangt ist. Um ausreichend Handlungsspielraum zu haben, muss auch hier das Krisenpotenzial rechtzeitig erkannt werden.⁴⁸

Das Social Media Monitoring⁴⁹ ist ein Tool, welches den Organisationen helfen kann, diese wichtigen Meinungsbilder und Diskussionen zu beobachten und zu dokumentieren.⁵⁰ Neben der Dokumentation relevanter Inhalte weist das Tool die Themen bestimmten Feldern zu und definiert die Tonalität des Beitrages. Allerdings ersetzt das Tool nicht die menschliche Analyse und Auswertung. Die Organisationen müssen die dokumentierten Themen entsprechend aufbereiten, um eine aussagekräftige Analyse zu ermöglichen. Diese dient im Anschluss dazu, Krisenpotenziale im Online-Bereich zu erkennen.

3.3.2 Krisenvorbereitung

Zusätzlich zu der Krisenvorbeugung sollten sich die NPO im Klaren darüber sein, wie im Krisenfall vorgegangen wird. Eine gute Vorbereitung hilft im Fall der Fälle kalkuliert und strukturiert zu reagieren. Pannen, wie eine unüberlegte und uneinheitliche Kommunikation nach außen, können so eingedämmt werden.

Die Maßnahmen zur Vorbereitung von Krisen sind gleichermaßen auf FPO und NPO anwendbar. Die folgende Tabelle bezieht sich auf fünf Maßnahmen, die Herbst in seiner Überlegung als bewährt in Bezug auf die Krisenvorbereitung von NPO ansieht⁵¹:

⁴⁷ Vgl. Jeschke 1993: 35ff

⁴⁸ Vgl. Stoffels/Bernskötter 2012: 65

⁴⁹ Zu Deutsch: Soziale-Medien-Beobachtung. Sie durchsucht die sozialen Medien nach zuvor durch die Organisation festgelegten Schlagworten und dokumentiert diese.

⁵⁰ Vgl. ebd., 69

⁵¹ Vgl. Herbst 2004: 284



Abbildung 3: Instrumente/Maßnahmen der Krisenvorbereitung⁵²

Das Internet sollte zusätzlich zu den Überlegungen von Herbst berücksichtigt werden. Im Falle einer Krise ist es wichtig, dass die Organisation schnell und gezielt reagieren kann – auch über die eigene Website und die sozialen Plattformen. Da sich Journalisten und Öffentlichkeit in der Regel die ersten Informationen über die entsprechende Website holen, sollten die NPO Inhalte für den Krisenfall bereithalten.⁵³ Eine Darksite⁵⁴ kann in diesem Fall helfen, schnellstmöglich Einfluss auf die Meinungsbilder zu nehmen.

⁵² Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Herbst, 2004: 284

⁵³ Vgl. Ditges/Höbel/Hofmann 2008: 80

⁵⁴ Von der Organisation im Vorwege erstellte Internetpräsenz, die im Fall einer Krise freigeschaltet wird und mit den vorbereiteten Informationen aufrufbar ist.

3.3.3 Krisenbewältigung

Ist die Krise eingetreten, muss die NPO durch eine strukturierte Kommunikation nach innen und außen die Meinungsbildner von sich überzeugen und die Öffentlichkeit für sich gewinnen, um so die Krise zu beenden und schlimmere Auswirkungen zu verhindern.

Die hierfür eingesetzten Instrumente sind hauptsächlich die der herkömmlichen PR-Arbeit.⁵⁵ Auch in diesem Stadium der Krise sind keine Unterschiede zu der Krisenkommunikation von FPO feststellbar.

Eine Unterscheidung findet laut Herbst in Bezug auf die Ausrichtung der Kommunikation statt. Er unterscheidet die Instrumente der Kommunikation nach innen und außen. Die interne Kommunikation darf beim Eintreten einer Krise in keinsten Weise außer Acht gelassen werden. Die Mitarbeiter sollten im Idealfall als Einheit hinter der Organisation stehen und über die Vorkommnisse und daraus resultierende Maßnahmen informiert werden. Herbst verdeutlicht diesen Aspekt und betont die Wichtigkeit der Mitarbeiter als Multiplikatoren:

„Besonders wichtig ist, um Einsicht und Verständnis für die Entscheidungen der Organisationsleitung zu werben. Das in Krisen häufig entstehende Gemeinschaftsbewusstsein durch die drohende Gefahr sollte durch gezielte Mitarbeiterinformationen gestärkt werden, denn Mitarbeiter, die selbst in schweren Zeiten zu ihrem Arbeitgeber stehen, werfen ein positives Licht auf die Organisation.“⁵⁶

Um die Mitarbeiter entsprechend schnell zu erreichen, eignen sich laut Herbst fünf Instrumente:

⁵⁵ Vgl. Herbst 2004: 288

⁵⁶ Vgl. ebd.



Abbildung 4: Instrumente der internen Krisenkommunikation⁵⁷

Die von Herbst beschriebenen Instrumente für die interne Kommunikation stellen eine Empfehlung dar und sind lediglich bewährte Möglichkeiten, denen sich NPO bedienen können. Beim Vergleich der Darstellung von Herbst mit anderen literarischen Empfehlungen ist festzustellen, dass Herbst alle relevanten Instrumente hinreichend erfasst hat. Der Erfolg ist allerdings abhängig von der Umsetzung und der allgemeinen internen Kommunikation der Organisation.

Zwar spielen die eben dargestellten Instrumente für die interne Kommunikation eine wichtige Rolle in der Krisenbewältigung, doch sollte das Ziel, die Öffentlichkeit zu besänftigen und den Vertrauensverlust einzudämmen, für die NPO eine nicht minder hohe Bedeutung einnehmen.

Für die externe Kommunikation gibt es folglich ebenso Instrumente, die im Krisenfall Anwendung finden können, beziehungsweise sollten. Auch hierbei gilt zu betonen, dass die nachfolgend genannten Instrumente nicht die volle Bandbreite an PR-

⁵⁷ Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Herbst, 2004: 288ff

Instrumentarien abbilden. Sie gehören zu den typischen und finden an vielen Stellen in der Literatur Erwähnung.

Herbst fasst sie in fünf verschiedene Bereiche wie folgt zusammen:



Abbildung 5: Instrumente der externen Krisenkommunikation⁵⁸

Bei den genannten Instrumenten handelt es sich um ein Zusammenspiel zwischen den klassischen Medien und den Anwendungen, die mit Einführung des Internets entstanden sind. Für die NPO kommt es darauf an die wichtigsten Multiplikatoren auszumachen und diese entsprechend einzubinden. Durch das Internet hat sich die Bezugsgruppe erweitert: Zwar bilden die Journalisten nach wie vor die wichtigste Gruppe⁵⁹, doch ist auf Seiten der Blogger und Kommunikatoren in Foren und Chats ein enormer Bedeutungszuwachs zu verbuchen.

⁵⁸ Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Herbst, 2004: 292ff

⁵⁹ Vgl. Hamburger 2006: 17

Folglich ist der Anspruch an die Krisenkommunikation mit dem Aufkommen des Web 2.0 gestiegen und verlangt den NPO und auch anderen Unternehmungen eine deutlich weit gefasste Kommunikation ab. Allerdings sollte die onlinegestützte Krisen-PR nicht die traditionelle Arbeitsweise ersetzen. Letztendlich kommt es auf die Vernetzung klassischer und neuer Medien an, um erfolgreich in der Krise zu kommunizieren.⁶⁰

Hierzu gilt es besonders auf die Fähigkeit des Internets als Kommunikationsplattform zu setzen. Neben der reinen Informationsvermittlung kann durch entsprechende Dialogforen der direkte Kontakt zur Öffentlichkeit hergestellt werden.⁶¹

Letztendlich müssen die Organisationen, wie auch die Unternehmen, verschiedene Instrumente berücksichtigen, um in Zeiten des Web 2.0 erfolgreich zu kommunizieren und im Krisenfall die richtige Strategie zu wählen. Denn nur durch eine medienübergreifende Ausrichtung können Krisensituationen zufriedenstellend bewerkstelligt und gelöst werden. Dabei gilt es stets die gegebenen Rahmenbedingungen zu beachten.

3.4 Veränderte Rahmenbedingungen für die NPO

Im Hinblick auf die Instrumente, die die NPO für ihre Kommunikation in Krisenfällen wählen, müssen aktuelle gesellschaftliche und technische Trends und Entwicklungen beobachtet und entsprechend einbezogen werden, um erfolgreich zu agieren.

Seit dem Aufkommen des Web 2.0 hat sich die Rollenverteilung in den Medien stark geändert. Hatten die klassischen Medien einst das Verbreitungsmonopol inne, werden heute Informationen über das Internet mit seinen sozialen Medien von jedermann öffentlich kommuniziert.⁶² Nicht unschuldig an der raschen Entwicklung sind die geringen Kosten, derer es bedarf Meinungen und Informationen im Internet zu publizieren. Durch die aktiven Nutzer und die gute Vernetzung werden Inhalte in kurzer Zeit verbreitet und publik gemacht.⁶³ Die breite gesellschaftliche Nutzung der Medien begünstigt die Wichtigkeit des Internets und der sozialen Medien.

Die rasante Entwicklung im Internet hat sich auch auf die traditionellen Medien ausgewirkt. So kommt es, dass auch sie in den meisten Fällen eine eigene Online-Präsenz haben und über diese zusätzlich kommunizieren.

⁶⁰ Vgl. Köhler 2008: 241

⁶¹ Vgl. ebd., 248

⁶² Vgl. Stoffels/Bernskötter 2012: 2

⁶³ Vgl. ebd.

Allerdings bergen die Innovationen rund um das schnelllebige Medium Internet auch Risiken für Organisationen und Unternehmen. Nicht jeder Trend entspricht den Werten der eigenen Organisationskommunikation und könnte entsprechend einen negativen Beigeschmack mit sich führen. Ebenso verhält es sich mit Fehlverhalten. Gerade für NPO können Fehler in der Kommunikation einen herben Vertrauensverlust auf Seiten der Unterstützer nach sich ziehen. Das Web 2.0 kann in diesem Fall zu einem zusätzlichen Krisenherd werden. Die verschiedenen Teilöffentlichkeiten nutzen das Web als Kommunikationsforum, diskutieren ihre Ansichten zu dem Thema und verbreiten sie weiter.⁶⁴ Schnell kann ein Shitstorm entstehen, dessen Ausmaß zu Beginn für die NPO nicht absehbar war – eine Katastrophe für die betroffene Organisation.

Zwar wäre es vermessen zu behaupten, dass die Fehler von NPO in den klassischen Medien keine Beachtung und Kritik finden. Allerdings begünstigt das Web 2.0 durch seine schnellen und vielseitigen Kommunikationsmöglichkeiten die Verbreitung der negativen Neuigkeiten. Hinzukommt, dass das Internet nicht vergisst – die Meldungen gleichen einem Fußabdruck, der bleibt.⁶⁵ Die entsprechenden Auswirkungen auf das Image sind als größer anzusehen als bei den klassischen Medien. Der einhergehende Vertrauensverlust ist für das Bestehen der NPO gefährlich und nur schwer abwendbar. Im Zeitalter des Web 2.0 ist die richtige Kommunikation im Krisenfall sowie eine ausreichende Vorbereitung für die NPO unabdingbar.

Die Kommunikation muss entsprechend der Innovationsgeschwindigkeit angepasst werden. Dazu bedarf es einer strengen Beobachtung von Trends und Veränderungen in den sozialen Medien. Monitoring Tools⁶⁶ können den Organisationen helfen, in dem Wald von Online-Präsenzen den Überblick zu bewahren und relevante Themen frühzeitig zu erkennen. Auch negative Publicity in Bezug auf die eigene Organisation kann rechtzeitig bemerkt werden. Dies ermöglicht ein frühzeitiges kommunikatives Eingreifen.

Die Transparenz im Netz ist gerade für NPO ein großer Vorteil: Durch den offenen Umgang mit Organisationsinformationen und den stetigen Kontakt zur Community entsteht ein neues Wir-Gefühl, welches sich positiv auf das Verhalten der Öffentlichkeit auswirken kann. Allerdings bietet eben dieses auch einen Nährboden für Enthüllungen und Gegenstimmen. Byung-Chul Han, Professor für Philosophie und Medientheorie, beschreibt die gesellschaftliche Entwicklung diesbezüglich wie folgt:

⁶⁴ Vgl. Köhler 2008: 235

⁶⁵ Vgl. Zollner 2013: 272

⁶⁶ Unter Monitoring Tools sind Anwendungen zur Überwachung der Medien zu verstehen. Die Anwendungen werden von unterschiedlichen Dienstleistern zur Verfügung gestellt.

„Die Transparenzgesellschaft setzt auf Informationen und Kontrolle. Auf diese Weise entsteht eine Kultur des Verdachts. Die Transparenzgesellschaft ist gleichzeitig eine Gesellschaft des Spektakels. Offenbarung und Geständnis, Enthüllung und Entblößung werden als Spektakel erlebt. Sie unterhalten die mediale Netzhaut im doppelten Sinne des Unterhaltens. Die mit riesiger, kollektiver Netzhaut überspannte Transparenzgesellschaft bringt es mit sich, dass ein Ereignis sich blitzschnell ausbreitet. So kann sie jemanden im Nu ins Verderben stürzen.“⁶⁷

Die durch das Web 2.0 veränderten Rahmenbedingungen wirken sich auf die Kommunikation der NPO erheblich aus. Der Umgang ist härter geworden – grenzenlose Kommunikation und eine ständige Resonanz der Community verlangen den Verantwortlichen der Öffentlichkeitsarbeit ein Höchstmaß an Professionalität ab.⁶⁸ Julia Schramm, Politikerin der Piratenpartei, bringt es auf den Punkt:

„[...] Ein dickes Fell für eine öffentliche Rolle war nie so wichtig wie heute.“⁶⁹

Obgleich es Risiken und Chancen gibt, haben die NPO die hohe Bedeutung des Web 2.0 für ihre Kommunikation erkannt. Gerade in Bezug auf das Fundraising ist es unabdingbar geworden. Für die NPO gilt es, Kommunikationslinien für den Krisenfall zu schaffen und strategisch zu agieren. Einfaches Schweigen und das Kopf-in-den-Sand-stecken lässt die heutige Mediengesellschaft nicht mehr zu. Es werden Taten und Antworten gefordert – eine Herausforderung, aber auch Gratwanderung – die wie einige Fälle der empirischen Untersuchung zeigen – nicht immer gelingt.

⁶⁷ Vgl. Stoffels/Bernskötter 2012: 102

⁶⁸ Vgl. ebd.

⁶⁹ Vgl. ebd.

4 Empirische Untersuchung anhand der Analyse von Fallbeispielen

Wie bereits im theoretischen Teil beschrieben, mangelt es hinsichtlich der Krisenkommunikation in NPO an Literatur. Zwar gibt es einen hohen Bestand an Handbüchern für die Öffentlichkeitsarbeit und auch Krisenkommunikation von Forprofit-Organisationen, doch ist nur wenig über die Besonderheiten bei Nonprofit-Organisationen auffindbar. Gerade in Bezug auf die veränderten Rahmenbedingungen durch das Web 2.0 sind kaum explizite Handlungsempfehlungen zu finden. Dabei spielt das Vertrauen der Öffentlichkeit in Krisenfällen besonders für NPO eine entscheidende Rolle.

4.1 Untersuchungsansatz

Um diese Besonderheiten aufzugreifen, werden in der vorliegenden Arbeit Krisen von NPO anhand einer Untersuchungsmatrix analysiert und anschließend bewertet. Die Bewertung erfolgt anhand einer Handlungsempfehlung, die die Aussagen der Literatur und die der Untersuchung vergleicht und ein entsprechendes Fazit zieht.

4.1.1 Methodik und Vorgehen

Um eine qualitative Analyse zu ermöglichen, werden sieben verschiedene Organisationen hinsichtlich ihres Krisenmanagements detailliert betrachtet und verglichen. Dies geschieht anhand zuvor festgelegter Kriterien, die so weit möglich, auf alle Fälle Anwendung finden.

Um die Darstellung übersichtlich zu gestalten, werden der ausführlichen Betrachtung zwei Tabellen vorangestellt. In Form einer Matrix enthalten sie alle zuvor ausgewählten Fälle und die entsprechenden Untersuchungskriterien. Stichpunktartig werden die Ergebnisse aus der Analyse vermerkt, um so einen schnellen Überblick zu gewährleisten.

Die Fälle, die der Matrix zu Grunde liegen, sind aus einer hinreichenden Recherche entsprungen. Für die Untersuchung in Frage kommen nur Krisen, die sich innerhalb der letzten zehn Jahre abgespielt haben, da die Berücksichtigung des Web 2.0 sonst nicht möglich wäre – mangels Material und Verwendung. Ein weiteres Kriterium bei der Auswahl der Fälle ist die Größe der Organisation. Zwar muss es nicht zwangsläufig eine sehr große NPO sein, allerdings auch nicht der kleine Sportverein von neben an.

Die vorangestellte Soll-Vorstellung aus der entsprechenden Literatur bildet den theoretischen Rahmen für die nachfolgende Analyse und hilft das Vorgehen der einzelnen Organisationen einzuordnen und zu bewerten.

4.1.2 Die Fälle und ihre Einordnung

In der Literatur sowie in Studien im Rahmen von Bachelor- und Masterarbeiten finden, wenn überhaupt, nur einzelne Fälle Beachtung. Oftmals wird nur eine Organisation vorgestellt und ihr Handeln hinsichtlich der Krisenkommunikation dargelegt und entsprechend detailliert betrachtet.

Um einen besseren Vergleich anführen zu können, werden im Zuge dieser Arbeit sieben Krisenfälle von NPO nach denselben Kriterien untersucht. Allerdings waren nicht alle Kriterien auf jede Organisation gleichermaßen anwendbar. In diesem Fall erfolgt eine Beschränkung auf die aussagekräftigeren Punkte. Ferner gilt zu beachten, dass sich die Untersuchung ausschließlich auf die Reaktion der deutschsprachigen Abteilungen der NPO bezieht.

In den folgenden Abschnitten werden die Fälle und die Organisationen kurz vorgestellt und zeitlich eingeordnet. Nachfolgend wird die Analyse fortgesetzt. Ausführlichere Informationen zu den Fällen sind dem Anhang zu entnehmen.

Greenpeace

Greenpeace ist eine 1971 gegründete Nonprofit-Organisation. Laut Angaben der Organisations-Website hat sie heute mehr als 40 Ländervertretungen und 2,8 Millionen Unterstützer weltweit. Davon entfallen 580.000 auf die Fördermitglieder in Deutschland. Als internationale Umweltorganisation engagiert sich Greenpeace mit direkten gewaltfreien Aktionen für den Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen von Mensch, Natur und Gerechtigkeit für alle Lebewesen.⁷⁰

Am 14.06.2014 titelten zahlreiche Medien, dass ein Mitarbeiter von Greenpeace International Spendengelder in Millionenhöhe bei Währungsgeschäften verloren hat. Im Zuge der Spekulationen setzte der Mitarbeiter der Greenpeace-Zentrale in Amsterdam auf sinkende Eurokurse und verlor. Die Folge: Ein Verlust in Höhe von 3,8 Millionen Euro und ein Finanzskandal für die gesamte NPO. Medienberichten zufolge stammte das Geld aus Spenden von finanzstarken Greenpeace-Länderorganisationen.⁷¹

⁷⁰ Vgl. Greenpeace e. V. 2014: o. S.

⁷¹ Vgl. Spiegel Online 2014: o. S.

Innocence in Danger

Innocence in Danger ist eine internationale Nonprofit-Organisation, die sich gegen den sexuellen Missbrauch von Kindern einsetzt. Ihr Hauptaugenmerk liegt dabei auf dem Schutz der Kinder in den neuen Medien. Ihr fachliches Wissen sichert sich die NPO durch die Zusammenarbeit mit Kinderschutzorganisationen, Internet-Spezialisten sowie Persönlichkeiten aus dem öffentlichen Leben und der Politik. Standorte befinden sich in den USA, Frankreich, Schweiz, Kolumbien, Großbritannien und in Deutschland.⁷²

In die folgende Analyse werden die Vorfälle in Bezug auf Innocence in Danger Deutschland einbezogen.

Ende November 2010 sorgte Freifrau Stefanie zu Guttenberg, damalige Präsidentin der Organisation, für eine erhöhte Medienpräsenz. Als Vorstehende hätte sie sich vielen Fragen über die Verwendung der Spendengelder stellen müssen – sie und alle anderen Beteiligten schwiegen jedoch. Auf Nachfragen der Frankfurter Rundschau gab der Verein keine Auskunft. Ebenso verhielt es sich bei Fragen nach der Höhe der Spendeneinnahmen, der Zahl der Mitarbeiter sowie der Mittelverwendung. Die Organisation erntete dafür harsche Kritik. Ein fehlender Finanzbericht und der Verzicht auf das Spendensiegel des DZI verschärften die Nachfragen.⁷³ Die negativen Stimmen wuchsen und breiteten sich in Print- und Onlinemedien rasch aus.

Menschen für Menschen

Die Stiftung wurde von Karlheinz Böhm am 13.11.1981 gegründet und von ihm bis 2011 geleitet. Ende Mai 2014 verstarb Böhm. Seit November 2011 fungiert seine Ehefrau Almaz Böhm als Schirmherrin. Ziel der Stiftung ist es, die Menschen, die sie über einen Zeitraum unterstützt hat, zu befähigen, aus eigener Kraft an der Verbesserung ihrer Lebensumstände mitzuwirken. Dies soll solange geschehen, bis Äthiopien keine Hilfe mehr von außen benötigt. Der Zweck der Stiftung ist dementsprechend die Förderung der Entwicklungshilfe sowie der Aufbau eines Gesundheitswesens.⁷⁴

Im Februar 2013 fanden Vorwürfe der Geldverschwendung und Intransparenz den Weg in die Medien. Auslöser hierfür war ein Großspender, der die Mittelverwendung der Organisation kritisierte. Neben falschen Prioritäten im Hinblick auf den Einsatz der finanziellen Mittel, wurde auch die allgemein geringe Transparenz der Stiftung kritisiert. Der Großspender wendete sich im Zuge seiner Vorwürfe an das DZI, welches diesbe-

⁷² Vgl. Innocence in Danger 2014: o. S.

⁷³ Vgl. Frankfurter Rundschau 2010: o. S.

⁷⁴ Vgl. Menschen für Menschen 2014: o. S.

zöglich eine Sonderprüfung einleitete.⁷⁵ Besonders harsche Kritik erntete Almaz Böhm. Neben der allgemeinen Berichterstattung fand das Thema auch großes Interesse bei Bloggern und wurde bewertend verfolgt.

Naturschutzbund

Der Naturschutzbund Deutschland e.V. (kurz NABU) entstand im Jahr 1899 aus dem damaligen Bund für Vogelschutz. Der NABU setzt sich für den Naturschutz im In- und Ausland ein. Durch die Aktionen für die Umwelt wird zusätzlich zu dem Erhalt der Vielfalt der Natur auch eine Grundlage für den Klimaschutz und die Artenvielfalt geschaffen.⁷⁶

Mitte Januar 2014 sorgte der NABU-Landeschef von Baden Württemberg, André Baumann, nach Aussagen in einem Zeitungsinterview für eine Welle der Entrüstung. In den Augen der Öffentlichkeit verteidigte er die Fuchsjagd und warb für die Verwendung von Fuchspelzen. Die Web-Gemeinde war empört und es entfachte sich ein Shitstorm gegen den NABU. Auch andere Tierschützer äußerten Kritik an den Aussagen des Landeschefs.⁷⁷

People for the Ethical Treatment of Animals

People for the Ethical Treatment of Animals Deutschland e. V., auch PETA Deutschland e. V. (kurz: PETA), wurde 1994 als Schwesterorganisation von PETA USA gegründet. Mit über drei Millionen Unterstützern ist sie die weltweit größte Tierschutzorganisation. Ihr Ziel – das Aufdecken von Tierquälerei sowie die Aufklärung – verfolgt PETA mit aufmerksamkeitsregenden Aktionen. PETA steht für die Rechte der Tiere in der Welt ein und fordert eine respektvolle Behandlung ein.⁷⁸

Der um PETA entbrannte Shitstorm bezog sich ursprünglich auf PETA USA, allerdings waren die Gegenstimmen und die entsprechenden Auswirkungen in der gesamten Organisation spürbar.

Am 04.02.2013 veröffentlichte die Huffington Post einen Artikel von Nathan J. Winograd, Direktor des No Kill Advocacy Center⁷⁹. Der Tierrechtler kritisierte in seinem Text die Arbeit von PETA USA und wirft ihnen vor, 96 Prozent der ihnen anvertrauten

⁷⁵ Vgl. Die Welt 2013: o. S.

⁷⁶ Vgl. Naturschutzbund Deutschland e. V. 2014: o. S.

⁷⁷ Vgl. Die Welt 2014: o. S.

⁷⁸ Vgl. PETA Deutschland e. V. 2014: o. S.

⁷⁹ Organisation von Nathan Winograd zum Schutz der Tiere in Tierheimen. Die Organisation setzt sich gegen die Tötung von gesunden Tieren aufgrund besetzter Heime ein.

Tiere zu töten und entsprechend nicht weiterzuvermitteln.⁸⁰ Die Öffentlichkeit und die Unterstützer der Organisation zeigten kein Verständnis für die Erklärungen von PETA – es folgte Kritik in den klassischen Medien sowie ein Shitstorm im Internet.

UNICEF

UNICEF wurde 1946 gegründet und hilft nach eigenen Angaben Kindern in rund 150 Ländern. Nach den Vorstellungen von UNICEF soll jedes Kind das Recht auf eine beschützte Kindheit haben. Auch die Arbeit von UNICEF finanziert sich aus Spenden.⁸¹

Über ein Jahr lang steckte UNICEF massiv in der Krise – von Mai 2007 bis Oktober 2008. Konflikte in der Vorstandsebene gelangten nach einiger Zeit an die Öffentlichkeit. Der Konflikt mauserte sich zu einer Führungskrise, ausgelöst durch ein anonymes Schreiben an die damalige Vorsitzende Heide Simonis. Der unsachgemäße Umgang mit Spendengeldern aber auch der Vorwurf der Geldverschwendung zum eigenen Vorteil wurde angeklagt.⁸² Nach der medialen Veröffentlichung der Vorkommnisse entstand die Krise auch nach außen. Als Folge des Vertrauensverlustes auf Seiten der Spender, wurde UNICEF das Spendensiegel entzogen. Die Organisation rutschte immer mehr in eine Vertrauenskrise, die Auswirkungen auf den gesamten Dritten Sektor hatte.

World Wide Fund For Nature

Der 1961 gegründete World Wide Fund For Nature (kurz WWF) gilt heute als größte internationale Naturschutzorganisation und ist in mehr als 100 Ländern mit ihren Projekten aktiv. Die Zahl der Unterstützer beläuft sich weltweit auf fünf Millionen. Das Ziel des WWF ist es, die biologische Vielfalt zu bewahren.⁸³

Als am 22.06.2011 die Dokumentation des Grimme-Preisträgers Wilfried Huismann im WDR ausgestrahlt wurde, entstand Schritt für Schritt ein großer Shitstorm gegen den WWF. In seiner Dokumentation „Der Pakt mit dem Panda“ kritisierte Huismann die Organisation stark und warf ihr vor, Greenwashing⁸⁴ zu betreiben. Die Nähe zu der Industrie sowie die Förderung von gentechnisch verändertem Saatgut, passten in den Augen der Öffentlichkeit nicht zu den Grundsätzen des WWF. Das Medienecho war

⁸⁰ Vgl. Winograd 2013: o. S.

⁸¹ Vgl. Deutsches Komitee für UNICEF 2014: o. S.

⁸² Vgl. Schindler 2007: 1ff

⁸³ Vgl. WWF Deutschland 2014: o. S.

⁸⁴ Bezeichnet PR-Methoden, die darauf abzielen dem Unternehmen oder der Organisation ein umweltfreundliches Image zu verleihen.

uneingeschränkt groß und ließ sich lange nicht eindämmen. Viele Unterstützer entzogen dem WWF daraufhin das zuvor verliehene Vertrauen und kritisierten das Vorgehen scharf.⁸⁵

Kurze Zeit nach Veröffentlichung des Fernsehbeitrages erschien das Buch „Schwarzbuch WWF“. Der Autor ist Huismann. Für das Buch hat der Journalist lange recherchiert und ist durch die verschiedensten Länder gereist – stets auf der Suche nach belastendem Material. Das Resultat: Fünf Beispiele der fragwürdigen Geschäftspraktiken des WWF.

4.2 Darstellung und Bewertung der Analyseergebnisse

In diesem Kapitel werden die im Vorwege kurz vorgestellten Fälle analysiert und im Weiteren in Hinblick auf eine Handlungsempfehlung interpretiert.

Um einen Überblick über die Ergebnisse der durchgeführten Untersuchung zu erhalten, wird der ausführlichen Analyse eine Matrix vorangestellt. Die Matrix ist inhaltlich in drei Abschnitte unterteilt, um einen besseren Überblick und die Übersichtlichkeit zu gewährleisten.

4.2.1 Die Untersuchungsergebnisse in der Matrix

Die folgenden Matrizen bewerten die beispielhaft angeführten Krisen nach sieben Kriterien. Den Kriterien werden hierzu bewertbare Argumente zu Grunde gelegt.

Trifft ein Punkt in Bezug auf die betrachtete Krise zu, wird dies in der Matrix mit einem „X“ gekennzeichnet. Ist in einem Feld keine Kennzeichnung vorhanden, trifft das jeweilige Argument nicht zu. Sollte eine Auswertung mangels Informationen und Angaben nicht möglich gewesen sein, erfolgt eine Kennzeichnung mit „o. A.“ (ohne Angabe).

Wichtig für den Aussagewert der Matrizen ist, dass es sich bei der Betrachtung lediglich um das Verhalten der NPO in Bezug auf die ausgewählte Krise handelt. Allgemeine Verhaltensweisen finden in der Darstellung vorerst keine weitere Beachtung.

Die Resultate sind im Rahmen einer ausführlichen, eigenständigen Recherche entstanden und entsprechend der Matrix bewertet. In erster Linie wurden die öffentlichen Reaktionen auf die Krise sowie die organisationseigenen Kanäle der Analyse zu Grunde gelegt.

⁸⁵ Seidler 2011: o. S.

Untersuchung hinsichtlich der Art und Weise der Reaktion

Fälle Kriterien	Reaktionszeit			Art der Reaktion			Kanäle		
	langsam	mittel	schnell	Einsicht	Gegendarstellung	Still-schweigen	Web 2.0	Website	klass. Medien
Greenpeace			X	X	X		X	X	X
Innocence in Danger	X				X	X	X	X	X
Menschen für Menschen		X			X			X	X
NABU Baden-Württemberg			X		X		X	X	X
PETA		X			X		X	X	X
UNICEF	X				X	X		X	X
WWF		X			X	(X)	X	X	X

leer trifft nicht zu
 X trifft zu
 (X) trifft bedingt zu
 o. A. ohne Angabe

Tabelle 1: Untersuchungsmatrix: Art und Weise der Reaktion in der Krise⁸⁶

Untersuchung hinsichtlich der verwendeten Instrumente

Fälle Kriterien	Instrumente							
	Krisenplan	Krisenstab/team	Pressearbeit	Pressekonferenz	Online-PR	Darksite	Info-telefon	externe Agentur
Greenpeace	o. A.	X	X		X	o. A.	X	
Innocence in Danger	o. A.	X	X		X	o. A.		
Menschen für Menschen	o. A.		X	X	X	o. A.	X	
NABU Baden-Württemberg	X	X	X		X	(X)		
PETA	o. A.	o. A.	X		X	o. A.		o. A.
UNICEF	o. A.	X	X	X		o. A.	X	(X)
WWF	X	X	X	X	X	o. A.	X	

leer trifft nicht zu
 X trifft zu
 (X) trifft bedingt zu
 o. A. ohne Angabe

Tabelle 2: Untersuchungsmatrix: Instrumente der Krisenkommunikation⁸⁷

Untersuchung hinsichtlich der Bedeutung des Web 2.0 und der klassischen PR-Arbeit sowie Bewertung des Erfolges

Fälle / Kriterien	Bedeutung des Web 2.0			Bedeutung klassische PR-Arbeit			Verlauf/Ergebnis		
	keine/ niedrig	mittel	hoch	niedrig	mittel	hoch	negativ	neutral	positiv
Greenpeace			X			X			X
Innocence in Danger		X				X	X		
Menschen für Menschen	X					X		X	
NABU Baden-Württemberg			X			X		X	
PETA			X		X			X	
UNICEF	X					X		X	
WWF			X			X		X	

leer trifft nicht zu
 X trifft zu
 (X) trifft bedingt zu
 o. A. ohne Angabe

Tabelle 3: Untersuchungsmatrix: Bedeutung und Bewertung der Kommunikation⁸⁸

4.2.2 Ausführliche Betrachtung der Ergebnisse

Dieses Unterkapitel beschäftigt sich mit den Ergebnissen der ausführlichen Analyse. Als Grundlage dienen die vorangestellten Matrizen. Der Aufbau der Analyse entspricht der Reihenfolge der übergeordneten Kriterien in der Matrix. Die Ergebnisse der Falluntersuchung werden entsprechend berücksichtigt und in einen Vergleich zueinander gestellt.

Ziel ist es, die Reaktionen bekannter NPO in Krisenfällen aufzuzeigen, um so einen Rückschluss auf den Erfolg der Maßnahmen ziehen zu können. Die Betrachtung ist als Ist-Situation anzusehen. Im weiteren Verlauf der Arbeit werden das Soll, welches aus der Literatur hervorgeht, und das Ist aus der Analyse verglichen und entsprechend bewertet.

⁸⁷ Quelle: eigene Darstellung

⁸⁸ Quelle: eigene Darstellung

Die Reaktionszeit

Wie bereits im theoretischen Teil festgestellt, ist die Kommunikation im Zeitalter des Web 2.0 wesentlich schnelllebiger. Entsprechend müssen die NPO gerade in Krisen sofort und aktiv kommunizieren. Erfolgt keine direkte Reaktion, haben die Öffentlichkeit und Multiplikatoren einen Vorsprung und können Meinungen entsprechend ihrer Vorstellungen vorab beeinflussen.

Im Fall von Greenpeace ist eine schnelle Stellungnahme gelungen. Dieser Umstand lässt sich auf die gute Krisenprävention der Organisation zurückführen. Greenpeace beschäftigt sich umfassend mit Monitoring Tools zur Überwachung der Inhalte in den sozialen Netzwerken. Die NPO konnte so die aufkommenden negativen Stimmen in Bezug auf den Vorwurf der Währungsspekulation frühzeitig erkennen und entsprechende Maßnahmen und Reaktionen vorbereiten.⁸⁹

Direkt nach dem Aufkommen der medialen Empörung reagierte Greenpeace Deutschland mit einem Bericht⁹⁰ auf ihrer eigenen Website über die Vorkommnisse bei Greenpeace International. Der Berichterstattung der Medien stand zu jederzeit der Bericht der NPO gegenüber. Kritiker konnten sich so über beide Positionen informieren, bevor sie sich eine finale Meinung bildeten. Die offizielle Stellungnahme erfolgte zwei Tage später von Brigitte Behrens, Geschäftsführerin von Greenpeace Deutschland. Sofort war die Stellungnahme⁹¹ auf der Website einsehbar und lieferte der Öffentlichkeit eine Einschätzung der Situation sowie die Klärung bedeutsamer Fragen. Greenpeace International verfuhr ebenso.

Auch in den sozialen Medien erfolgte eine direkte Teilung der Berichte von der Website. Der Dialog zwischen Öffentlichkeit und Organisation wurde direkt nach Bekanntwerden der Kritik hergestellt und entsprechend ermöglicht.

Vergleichbar ist die Dauer der Reaktion von Greenpeace mit der des NABU Baden-Württemberg im Zuge der Fuchsjagd-Affäre rund um den Landeschef André Baumann: Auch der Naturschutzbund reagierte am gleichen Tag und veröffentlichte seine Reaktion auf die Berichterstattung. Dies geschah in Form einer Pressemitteilung⁹², die zusätzlich direkt auf der Homepage veröffentlicht wurde. Der Dialog in den sozialen Netzwerken wurde hingegen erst drei Tage später gesucht.

⁸⁹ Vgl. Gaßner 2014: o. S.

⁹⁰ Greenpeace e. V. 2014: o. S.

⁹¹ Behrens 2014: o. S.

⁹² Huber 2014: o. S.

Wie wichtig eine schnelle Reaktion und Dialogbereitschaft ist, zeigt auch der Euthanasie-Fall von PETA. Auch wenn die Organisation für ihre direkten Aktionen bekannt ist, passierte in den ersten Tagen nach der Veröffentlichung des Artikels in der Huffington Post wenig. Erst drei Tage später fanden entsprechende Erklärungen und Stellungnahmen zu den aktuellen Vorwürfen ihren Weg in die Medien. Obwohl PETA sich nicht das erste Mal den Vorwürfen der Tiertötung stellen musste, reichte das vorhandene Material nicht aus, um den einbrechenden Shitstorm zu verhindern.

Zu den bekanntesten Krisenfällen in der Geschichte der NPO gehören zweifelsohne die Krise des WWF und die der UNICEF. Vor allem der WWF fiel in den ersten Tagen nach Ausstrahlung der Fernsehdokumentation durch eine schwache Reaktion auf. Bereits während die Dokumentation lief, versammelte sich die Community in den sozialen Kanälen der Organisation, stellte Fragen und tat ihren Unmut kund. Die NPO reagierte zwar während der Sendung mit Kommentaren auf Twitter, eine offizielle Richtigstellung der Fakten erfolgte jedoch erst am Folgetag um die Mittagszeit – ein viel zu langer Zeitraum im Zeitalter des Web 2.0. Die folgende Reaktion beinhaltete eine Stellungnahme seitens des WWF und die Veröffentlichung eines Faktenblattes. Im Hinblick auf die sozialen Medien erfolgte die Kommunikation ebenso zögerlich und erschien tagelang äußerst unprofessionell. Der eingetretene Shitstorm war unter den Voraussetzungen absehbar und traf die Organisation in voller Stärke.

Ebenso problematisch kann es werden, wenn der Zeitpunkt verpasst wird, auf Vorwürfe einzugehen, bevor sie allein ihren Weg in die Öffentlichkeit finden. UNICEF verpasste eben diesen Moment und schaffte es nicht, aktives Kommunikationsmanagement zu betreiben. Vielmehr schien es, als würde die NPO auf die öffentliche Reaktion warten, um erst dann tätig zu werden. Mit diesem Verhalten hat UNICEF eine rechtzeitige Reaktion und die Chance auf Milderung der Umstände verspielt. Ferner galt es nun, der Kommunikation gleichzeitig Taten folgen zu lassen. Der verlorengegangene Vorsprung gegenüber den Medien musste wettgemacht werden.

Wie die Organisation Innocence in Danger im Hinblick auf ihre Kommunikation zeigt, kann es verheerende Auswirkungen haben, wenn durch Stillschweigen den Medien freien Lauf gelassen wird. Die Vorwürfe der Intransparenz wurden in diesem Fall immer lauter und die Öffentlichkeit begann Mutmaßungen anzustellen – ganz im Sinne von: Die Organisation schweigt, weil sie etwas zu verschweigen hat.

Nach Betrachtung der bisher geschilderten Fälle lässt sich bereits an dieser Stelle erahnen, wie wichtig ein direkter Einsatz von kommunikativen Maßnahmen ist. Ob in Bezug auf die klassischen Medien oder auch die Anwendungen des Web 2.0, eine erste Reaktion muss bestenfalls schon vor der Veröffentlichung durch die Medien erfolgen – spätestens allerdings nach der Bekanntgabe.

Die zu spät eingesetzte Kommunikation kann erhebliche Auswirkungen auf den Verlauf der Krise haben und sie im in einigen Fällen sogar erst auslösen. Dabei gilt zu beachten, dass es im Zeitalter des Web 2.0 bereits zu spät ist, wenn erst Stunden nach der Bekanntmachung eines Vorfalls oder einer Unregelmäßigkeit reagiert wird – eine Schonfrist bieten die sozialen Anwendungen nicht. Vielmehr gilt es, den Kritikern direkt Informationen zu bieten, die über die eigene Sicht der Dinge aufklären. Der Handlungsspielraum hinsichtlich der Medien wird folglich verkleinert und teils sogar mitbestimmt.

Letztlich bleibt festzustellen, dass eine umfassende Medienbeobachtung wichtig ist, um Konflikte und Stimmungen vorzeitig zu bemerken und die Kommunikation entsprechend rechtzeitig auf die Situation anzupassen. Auch hier dürfen die sozialen Medien nicht außer Acht gelassen werden und sollten in das Monitoring integriert werden.

Die Art der Reaktion

In der Matrix stehen drei Arten der Reaktion zur Auswahl: die Einsicht, die Gegendarstellung und das Stillschweigen. Beim Betrachten der Matrix fällt auf, dass bei den untersuchten Fällen zwei Möglichkeiten nur in Verbindung mit einer anderen möglich sind. So ist ersichtlich, dass die NPO, die zuerst stillschweigend reagierten, zu einem späteren Zeitpunkt entsprechend Stellung bezogen. Ähnlich ver es sich bei den NPO, die die Vorwürfe zuließen, wenn nicht sogar einsahen. Bei ihnen erfolgte zusätzlich zu den Punkten in denen sie deutlich Einsicht zeigten, eine Gegendarstellung hinsichtlich einzelner Vorwürfe.

Werden Innocence in Danger, der WWF und UNICEF betrachtet, wird deutlich, dass das Stillschweigen bei der Krisenkommunikation ein fataler Fehler sein kann. Wie schon in den vorherigen Absätzen dargestellt, hat das der Reaktion vorangegangene Schweigen einen noch stärker ausgeprägten Unmut auf Seiten der Öffentlichkeit hervorgerufen.

Im Fall von Innocence in Danger wurde das Schweigen als Eingeständnis eingestuft. Die Medien und auch die Kritiker wurden zunehmend skeptischer und sahen den Grund des Schweigens in dem Verbergen von schwierigen Inhalten.⁹³ In einer nachfolgenden Stellungnahme dementierte die NPO die Vorwürfe und gab an, juristische Schritte gegen die Berichterstattung der Journalisten einzuleiten. Die Art der Reaktion wurde zunehmend undurchsichtig und schwer nachvollziehbar. Zwar wurde die Stellungnahme parallel im eigenen Facebook-Kanal veröffentlicht, ein Austausch mit der

⁹³ Vgl. Thieme/Tichomirowa 2010: o. S.

Community erfolgte jedoch nicht. Das Ziel, Transparenz zu vermitteln, konnte durch die mangelhafte Kommunikation nicht erreicht werden.

Dem anfänglichen Schweigen des WWF hingegen scheint eine völlige Unterschätzung der Lage zugrunde zu liegen. Die Verantwortlichen der Organisation ließen mit der Kommunikation lange auf sich warten und boten den Kritikern so großen Raum. Auch wenn schon während der Dokumentation über Twitter kommentiert wurde, ließ die offizielle Richtigstellung auf sich warten.

Ein auf der Website eingefügtes Livestream-Fenster⁹⁴ diente der Beantwortung von Fragen in Form eines Chats. Die Beantwortung endete laut User-Aussagen in einem kurzen Statement der Organisation und einer Überflutung des Chats mit Fragen. Die Diskussion verlief ungesteuert und ohne Eingreifen des WWF. Die Gegendarstellung wurde mit beginnender Reaktion auf der eigenen Website veröffentlicht. Eine weitere Auseinandersetzung mit den wütenden Äußerungen und den Fragen der Nutzer erfolgte auf Facebook. Allerdings gab es anfänglich keine Kommentare über den offiziellen Facebook-Account. Vielmehr schien es, als würden Mitarbeiter der NPO von ihren privaten Kanälen aus kommentieren und in das Geschehen eingreifen. Dass es sich dabei um eine gewollte Aktion handelte, war zu dem Zeitpunkt nicht verständlich und wurde nicht an die Nutzer weiterkommuniziert – ein Durcheinander für jeden interessierten Leser. Die Kommunikation des WWF ist als undurchsichtig einzustufen. Ein einheitliches Auftreten als Organisation ist jedoch unabdingbar hinsichtlich der Glaubwürdigkeit und der Vermittlung von Vertrauen.

Da UNICEF den richtigen Zeitpunkt für eine eingreifende Reaktion verpasste, meldete sich die NPO erst nach der medialen Veröffentlichung der Vorwürfe zu Wort. Das Schweigen wurde im Zuge einer dringend notwendigen Pressemitteilung gebrochen. In dieser gelobte UNICEF die Aufklärung, zeigte sich aber dennoch solidarisch mit beschuldigten Mitarbeitern. Die Anschuldigungen wiegelte die NPO ab und erntete so weiteren Unmut durch die Kritiker.

Das Schweigen der Organisationen demonstriert gerade zu Beginn einer Krise Intransparenz und erhöht den Reaktionsdruck erheblich. Der hinzukommende Zeitmangel lässt die Reaktion übereilt passieren und sorgt im Umkehrschluss für massive Verständnisprobleme seitens der Öffentlichkeit.

Eine andere Möglichkeit der Reaktion in Krisenfällen ist das Zeigen von Einsicht. Auch diese Art der Reaktion steht meistens in Verbindung mit einer Gegendarstellung.

⁹⁴ Vorhanden aber derzeit offline.

Im Fall der fehlgeschlagenen Währungsgeschäfte bei Greenpeace folgte die bereits erwähnte direkte Stellungnahme. In ihr wurden einerseits Fehler eingeräumt und hinsichtlich der Spendengelder bedauert, andererseits wurden einige Vorwürfe richtig gestellt. Die offen zugegebenen Fehler wirkten positiv auf das Vertrauen der Spender und signalisierten die Bereitschaft Änderungen einzuleiten. Neben der Informationsvermittlung durch entsprechende Stellungnahmen, setzte Greenpeace auch auf den Dialog zwischen der Organisation und der Öffentlichkeit. Dabei kam es nicht nur auf den Austausch mit den Unterstützern an, sondern auch auf den Kontakt zu den Medien.⁹⁵

Innerhalb der Krisenkommunikation bei Menschen für Menschen, bei PETA und auch beim NABU wurde zu den Vorwürfen Stellung bezogen – meist in Form der Zurückweisung.

Im Fall von Menschen für Menschen wird anhand der Reaktion deutlich, dass die damalige Vorsitzende Almaz Böhm um das Wohlbefinden der Unterstützer buhlte. In der Pressemitteilung auf der Website schrieb sie, dass sie die Vorkommnisse bedauere und sich für die Unterstützung bedanken möchte. Die Vorwürfe der Geldverschwendung wurden in der Mitteilung nicht aufgegriffen. Vielmehr bezog sie sich auf die von der Organisation geleisteten Aktionen und verwies bei Fragen auf ein Infotelefon.⁹⁶ Bei Gesprächen mit der Presse betonte sie allerdings, dass die finanziellen Ausgaben ihre Richtigkeit hätten und von hoher Bedeutung wären. Dennoch zeigte die NPO auf, künftig Änderungen hinsichtlich ihrer Transparenz einzuführen. Anders als bei PETA und der NABU erfolgte bei Menschen für Menschen kein Dialog mit den Spendern über soziale Netzwerke.

PETA und auch der NABU dementierten die Vorwürfe der Medien stark und verwiesen in ihren Stellungnahmen⁹⁷ auf Fehler in der Berichterstattung. PETA ging sogar einen Schritt weiter und sah in den Vorwürfen eine Kampagne der Fleischindustrie⁹⁸. Auf ihrer Website veröffentlichte die Organisation außerdem eine Stellungnahme zu der Arbeit von PETA USA. Dargestellt wurden die Maßnahmen die in Bezug auf die Euthanasie erfolgten. Dabei wurde auch auf die Zahlen eingegangen und auf die Relation in Bezug auf andere Daten verwiesen.⁹⁹ Zusätzlich zu den Stellungnahmen veröffentlichten beide NPO Antworten auf die Fragen der Unterstützer und Kritiker. Im Fall des NABU wurde ein Interview¹⁰⁰ mit Landeschef André Baumann zur Verfügung gestellt, welches die wichtigsten Fragen beantworten oder klären sollte. PETA informierte zu-

⁹⁵ Vgl. Gaßner 2014: o. S.

⁹⁶ Vgl. Böhm 2013: o. S.

⁹⁷ Vgl. Huber 2014: o. S.

⁹⁸ Vgl. PETA Deutschland e. V. 2013: o. S.

⁹⁹ Vgl. PETA Deutschland e. V. 2013: o. S.

¹⁰⁰ Vgl. NABU Baden-Württemberg 2014: o. S.

sätzlich in einem Video über die Arbeit der Organisation und lieferte kritische Fakten¹⁰¹ über den Autor des verheerenden Berichts in der Huffington Post.

Hinsichtlich der Art der Reaktion lässt sich feststellen, dass es für die NPO durchaus legitim ist, eine Gegendarstellung zu formulieren. Allerdings spielt die Art und Weise eine maßgebliche Rolle. Der Austausch zwischen der Organisation und der Öffentlichkeit ist im Zuge der Reaktion von hoher Bedeutung und hilft Vertrauen zu schaffen und Transparenz zu vermitteln. Reagieren die NPO einsichtig, muss sich dies auch im Verhalten widerspiegeln. Als hilfreich erweist sich entsprechend der Fälle der Schritt nach vorn: Kein Zögern und Warten – direkte Ehrlichkeit und eine offene Kommunikation sind der Schlüssel.

Das Web 2.0 spielt zusätzlich zu den bereits genannten Punkten eine wichtige Rolle. Im Hinblick auf die analysierten Fälle lässt sich feststellen, dass das Schweigen einer Organisation ausgenutzt werden kann, um innerhalb der Community zu diskutieren. Zurückgegriffen wird bei der Beantwortung von Fragen dann folglich auf die meist geringe Expertise der Nutzer und Kritiker.

Die Kommunikationskanäle

Die Kommunikationskanäle sind in der Matrix in drei Punkten zusammengefasst. Analysiert wird die Verwendung der folgenden Kanäle bei der Kommunikation in der Krise:

- Web 2.0
- Website
- Klassische Medien

Greenpeace ist ein Beispiel für eine NPO, die alle drei Kanäle nahezu gleichrangig einsetzt. Die Organisation nutzt seit Jahren Web-2.0-Anwendungen, auch in der Krisenkommunikation. Den dialogorientierten Auftritt setzt die NPO ein, um aktiv mit den Nutzern in Kontakt zu treten. In der Krise wird je nach Zielgruppe entschieden über welche Kanäle kommuniziert wird. Die eigenen Kanäle stehen hierbei im Vordergrund.¹⁰² Eingebunden in die Kommunikation werden neben Facebook, Twitter und Google + auch Foren. Wobei der kommunikative Schwerpunkt deutlich auf den ersten drei liegt.

Im aktuellen Fall ist feststellbar, dass Greenpeace die Kanäle gleichermaßen mit Inhalten bespielte und über die Vorkommnisse aufklärte. So war eine entsprechende Stel-

¹⁰¹ Vgl. PETA Deutschland e. V., 2013: o. S.

¹⁰² Vgl. Gaßner 2014: o. S.

lungnahme auf der Website¹⁰³, dem Facebook-, Twitter- und Google+-Account einsehbar oder mindestens verlinkt. Zudem erfolgte der Versand von Presseinformationen. Greenpeace hat bei der Kommunikation die Vorteile des Web 2.0 genutzt. So erscheint die Website in Verbindung mit den klassischen Medien als Plattform für Informationen. Die sozialen Kanäle erweitern die Kommunikation um den Dialog mit der Öffentlichkeit. Die NPO war bemüht, nicht nur in ihrem Namen zu posten, sondern auch auf einzelne Fragen der Nutzer einzugehen und diese entsprechend aufzuklären – mit Erfolg. Auf Twitter erfolgten zusätzlich Retweets¹⁰⁴ von Posts, um die Bereitschaft zum Dialog zu signalisieren. Volker Gaßner sieht einen großen Vorteil in der direkten Kommunikation, da die Organisation durch die sozialen Netzwerke nicht mehr auf die Klarstellung von Zeitungen, die Tage in Anspruch nehmen kann, angewiesen sei – es könne direkt gesendet und kommuniziert werden.¹⁰⁵

Innocence in Danger kommunizierte in der Krise ebenfalls über Anwendungen des Web 2.0 und über die klassischen Medien. Einerseits wurde die eigene Stellungnahme und Medienberichte auf der Facebook-Präsenz verlinkt, andererseits fanden Gespräche mit den Medienvertretern statt und Pressemitteilungen wurden verschickt. Der Austausch über das soziale Netzwerk war hierbei gering. Vielmehr handelte es sich auch hier um ein Aufzeigen von Informationen im Sinne der NPO. In wenigen Fällen wurden Fragen und Aussagen durch die Organisation kommentiert. Allerdings ist zu bedenken, dass die Organisation auf ihrer Facebook-Präsenz wesentlich weniger Unterstützer hat als beispielsweise Greenpeace. Die allgemeinen Kommentare und Anmerkungen fielen dementsprechend insgesamt weniger aus.

Die Analyse hinsichtlich der Kommunikationskanäle gestaltete sich im Fall von PETA als äußerst schwierig. Zwar ist erkennbar, dass PETA die Anwendungen des Web 2.0 auch in Krisenfällen für die Kommunikation nutzt, doch sind die entsprechenden Inhalte nicht mehr einsehbar. So ist nur feststellbar, dass sich PETA über Facebook und Twitter an die Community gewandt hat, aber wie und in welcher Form ist nicht analysierbar. Die klassischen Medien und die eigene Website wurden, wie bereits unter dem vorangegangenen Punkt beschrieben, für die Kommunikation genutzt. In Hinsicht auf die Online-Aktivitäten vor der Krise ist anzunehmen, dass PETA auch in den sozialen Medien deutlich Stellung zu den Vorwürfen bezogen haben wird.

Der NABU Baden-Württemberg stand in der Krise einer jungen Zielgruppe gegenüber. Entsprechend dem Aufenthaltsort der Zielgruppe wählte die NPO zusätzlich zu den klassischen Medien, den Weg über das Web 2.0. Wie auch Greenpeace suchte der

¹⁰³ Vgl. Behrens 2014: o. S.

¹⁰⁴ Twitter-Nutzer können die Tweets (Nachrichten) anderer Nutzer auf ihr Profil weiterleiten.

¹⁰⁵ Vgl. Gaßner 2014: o. S.

NABU im Zuge seiner Krisenkommunikation aktiv den Dialog zu den Nutzern. Auf der Facebook-Präsenz fand direkt nach dem Erscheinen der Zeitungsberichte ein reger Austausch statt – nur wenige Fragen blieben unbeantwortet. Der NABU verwies in seiner Kommunikation in den sozialen Netzwerken immer wieder auf die Stellungnahme sowie ein Interview mit dem Landeschef und auf ein Infopapier zur Position der Jagd auf der eigenen Website. Auch bei Gesprächen mit der Presse nahm der NABU entsprechend Stellung und erreichte entsprechende Berichterstattungen. Das Zusammenspiel zwischen den klassischen Medien und den Anwendungen des Web 2.0 funktionierte in diesem Fall reibungslos und bot der Öffentlichkeit ein hohes Maß an Transparenz und Aufklärung.

Wie der NABU kommunizierte auch der WWF im Krisenfall „Der Pakt mit dem Panda“ über soziale und klassische Medien gleichermaßen. Dabei hat der WWF in seiner Kommunikation sehr viele Anwendungen des Web 2.0 für sich verwendet.

Der Twitter-Account wurde während der Ausstrahlung der Dokumentation als News-Ticker verwendet. Unter einem eigens eingerichteten Hashtag kommentierte der WWF die Aussagen des Films. Allerdings wurde die Lage problematisch, als die Seitenbetreiber von Twitter den Account aufgrund eines Spamverdachts schlossen. Fragen von Nutzern in anderen Netzwerken, wurden auf Twitter verwiesen. Die aktive Community-Arbeit bei Facebook folgte erst am nächsten Tag. Hierzu errichtete der WWF ein zweites Profil, welches personenbezogen in die Diskussion eingriff und als „Ansprechpartner“ für die Nutzer diente. „WWF Paula Hannemann“ entlastete das ursprüngliche Facebook-Profil und personalisierte die Kommunikation des WWF – bis auch dieser wegen dem Verdacht auf Spam geschlossen wurde.

Paula Hannemann stieg in diesem Fall direkt in das Geschehen ein und verabschiedete sich für den Tag von der Community. Vorerst wurden die Nutzer auf den Faktencheck und die Diskussionsplattform auf der WWF-Website verwiesen.

Der Pakt mit dem Panda - WWF- Faktencheck

Auf den folgenden Seiten widerlegen wir die im Film zumeist unterschwellig und vage formulierten Anschuldigungen mit konkreten Belegen für die erfolgreiche Arbeit des WWF. Machen Sie sich selbst ein Bild.

Thema Tigerschutz	Vorwurf: Das WWF-Tigerprojekt ist gescheitert >>
Thema Indigene Rechte	Vorwürfe: Missachtung der Rechte indigener Gruppen. Anlage von Palmölplantagen auf dem traditionellen Land der Kanume >>
Thema Tourismus	Vorwurf: Der WWF unterstützt Ökotourismus, der Tigern schadet >>
Thema Landnutzung	Vorwürfe: Der WWF ist an Nachhaltigkeit nicht interessiert und empfiehlt die Rodung „minderwertiger Wälder.“ >>
Thema Zertifizierung	Vorwürfe: Der WWF akzeptiert den Erhalt von 80 Hektar Naturwald in einer Plantage und kooperiert mit der Palmölindustrie >>
Thema Gentechnik	Vorwurf: Der WWF unterstützt Gentechnik und kooperiert mit Monsanto. >>
Thema Kooperationen	Vorwürfe: Der WWF kooperiert mit Großkonzernen, betreibt „Greenwashing“ und bietet der Industrie „grüne Zertifikate“ an. >>
Thema WWF-Struktur	Vorwürfe: Beim WWF versickern Spendengelder und erhat eine dunkle Vergangenheit >>

Abbildung 6: Der Faktencheck des WWF: Veröffentlicht auf der eigenen Website¹⁰⁶

Am Folgetag wurde die Kommunikation ausgeweitet und die Facebook-Page entsprechend der Einstellungen in Bezug auf die Privatsphäre geändert – alle Beiträge wurden ab sofort öffentlich angezeigt. Die nachfolgenden Tage folgte eine zunehmende Ausweitung der Kommunikation auf andere soziale Netzwerke, wie zum Beispiel die Videoplattform Youtube. Auf ihr wurden weitere Stellungnahmen veröffentlicht, die zusätzlich auf der Website und in den anderen Kanälen geteilt wurden. Um die Position des WWF zusätzlich zu verdeutlichen wurde eine Mindmap erstellt, die täglich um die externen Pro- und Kontrastimmen ergänzt wurde.

Im Laufe der Krisenkommunikation hatte der WWF zunehmend die Wichtigkeit und die Rasanz des Web 2.0 kennengelernt und reagierte entsprechend. So wurde beispielsweise das Social-Media-Team auf allen Kanälen bildhaft vorgestellt, um den Nutzern die persönlichen Ansprechpartner vorzustellen. Auf der Facebook-Seite wurde zusätzlich eine Stellungnahme zu den Vorwürfen der schlechten Kommunikation veröffentlicht. In der Stellungnahme sind alle kommunikativen Schritte des WWF einsehbar und nachvollziehbar.

Die klassischen Medien fanden in den ersten Tagen der Krisenkommunikation zwar Beachtung, wurden allerdings der Kommunikation im Online-Bereich hinten angestellt. Neben Radiointerviews und der Medienarbeit wurde ein Infotelefon bereitgestellt, das zur Beantwortung von Fragen diente.

¹⁰⁶ Quelle: PRReport, „Faktencheck“ des WWF, 18.07.2014

Der Fall des WWF zeigt deutlich, dass es guter Vorbereitung bedarf, wenn die Anwendungen des Web 2.0 in der Organisationskommunikation verwendet werden. Den Vorteil der direkten Erreichbarkeit der Zielgruppe hat der WWF genutzt, aber hinsichtlich der unkoordinierten Umsetzung einige vermeidbare Fehler begangen.

Vollkommen anders wurde im Fall von Menschen für Menschen verfahren. Hier wurde ausschließlich auf die eigene Website sowie auf Pressemitteilungen und Gespräche mit den Multiplikatoren gesetzt. Obwohl zum Zeitpunkt der Krise ein Facebook-Kanal vorhanden war, fand keinerlei Reaktion in Bezug auf die Vorwürfe der verschwenderischen Mittelverwendung statt. Noch innerhalb des Diskussionszeitraums erschienen Postings fernab der Thematik – das Tagesgeschäft nahm seinen gewöhnlichen Lauf. Ob und inwiefern es Kommentare von Nutzern der Seite gab, ist zum jetzigen Zeitpunkt nicht mehr einsehbar. Allerdings fällt auf, dass eine Nutzerin ihren Unmut unter einer Fernsehprogramm-Ankündigung kundgetan hatte, Menschen für Menschen aber dennoch ungeachtet weiter themenfremde Postings setzte.



Abbildung 7: Facebook-Kommentar hinsichtlich der Vorwürfe gegen die Stiftung¹⁰⁷

Im Hinblick auf die angekündigten Änderungen in Sachen der Transparenz wurde hier gegensätzlich verfahren. Der Sinn und Zweck der Verwendung eines sozialen Netzwerkes wurde in diesem Fall verfehlt. Die NPO hätte die Vorzüge des Web 2.0 besser nutzen können, um das Vertrauen der Spender positiv zu beeinflussen und zu zeigen: Wir wollen etwas ändern und haben nichts zu verbergen.

¹⁰⁷

Quelle: Stiftung Menschen für Menschen, Facebook-Chronik, 18.07.2014

Die Analyse der Kommunikationskanäle in Bezug auf die UNICEF-Krise fällt, im Vergleich zu den anderen Fällen, eher schwach aus. Im Jahr des Ausbruchs der Krise verfügte UNICEF über keine Plattformen in den sozialen Medien. Erst beim Abklingen der Krise gab die Organisation bekannt, an ihrer Kommunikationsstrategie etwas zu ändern – auch hinsichtlich des Web 2.0.

Während der Krisenbewältigung wurde auf die klassischen Medien gesetzt. Ein Dialog zwischen der NPO und den Unterstützern fehlte entsprechend. Allerdings wurde der Dialog zu den Multiplikatoren gesucht. Dies geschah unter anderen im Zuge von Pressekonferenzen und klassischer Medienarbeit.

Besonders deutlich wird die rasche Bedeutungsveränderung in Bezug auf die Kanäle des Web 2.0. Zwar hätten die sozialen Plattformen die Kommunikation von UNICEF zugunsten des Dialogs mit den Spendern verbessern können, jedoch bedarf es einer guten Vorbereitung und Risikoplanung im Vorwege. Da UNICEF bei Ausbruch der Krise über keine Anbindung an die sozialen Netzwerke verfügte, musste die Kommunikation auf klassischem Weg passieren. Ein kurzfristiger Aufbau eines sozialen Kanals hätte in Anbetracht der Schnelllebigkeit nur weitere Probleme mit sich geführt – wie der Fall des WWF zeigt.

Die Instrumente

Bei der Analyse der Instrumente fällt auf, dass einige Kriterien nicht hinreichend darstellbar sind, mangels Informationen. Vielen Organisationen war es aus organisations-internen Gründen nicht möglich nähere Angaben zu machen.

In Bezug auf das Instrument der Medienarbeit sind sich alle Organisationen einig. Die Medienarbeit wurde bei allen untersuchten NPO in Krisenfällen verwendet. Ob in Form von Pressemitteilungen, Pressegesprächen oder auch allgemeinen Interviews, der Kontakt zu den Multiplikatoren fand bei allen gleichermaßen statt. Die Wichtigkeit der klassischen PR-Arbeit wird durch die einheitliche Verwendung dieses Instrumentes durchaus deutlich. Die Presse ist für die Organisationen in Krisenfällen ein wichtiger Multiplikator. Aktive Pressearbeit kann die Vertrauensbasis zwischen den Journalisten und der Organisation stärken und im Krisenfall die Berichterstattung zu Gunsten der NPO beeinflussen.

Die Online-Kommunikation fand ebenso bei allen NPO statt. Allerdings war diese unterschiedlich stark in ihrer Ausprägung. Werden UNICEF und Menschen für Menschen betrachtet, ist deutlich feststellbar, dass sich die Online-Kommunikation auf die eigenen Websites beschränkte. Eine Kommunikation hinsichtlich des Web 2.0 kam entsprechend der Analyse nicht zustande. Anders war es bei Greenpeace, Innocence in

Danger, dem NABU, PETA und dem WWF. Die Organisationen kommunizierten teilweise stark über die eigene Website hinaus. Sie suchten nicht nur den Kontakt zu den Multiplikatoren, sondern stellten über die Anwendungen des Web 2.0 einen Kontakt zu der Öffentlichkeit her und banden diese in ihre PR-Maßnahmen ein.

Ein weiteres Instrument im Krisenfall ist der Krisenplan. Er kann beim Ausbruch einer Krise ein wichtiges Instrument sein, um strukturiert und organisiert zu reagieren. In dem Plan werden Abläufe und Vorgehensweisen beispielhaft beschrieben, um eine schnelle Reaktion zu ermöglichen. Hinsichtlich der untersuchten NPO äußerten sich nur der NABU und der WWF zu dem Bestehen eines Krisenplans. Wie und in welcher Form der Krisenplan Anwendung fand ist nicht einsehbar. Der NABU verweist allerdings auf seiner Website auf das Bestehen des Krisenplans und formuliert eine Bitte an die Öffentlichkeit im Falle einer Krise:

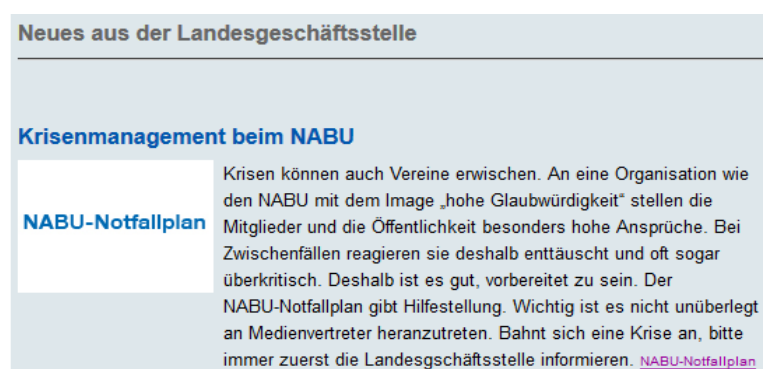


Abbildung 8: Verweis des NABU auf den Krisenplan¹⁰⁸

Für die Analyse ist der Krisenplan allerdings nicht einsehbar.

Das Bestehen eines Krisenteams kann sich im Fall einer Krise zusätzlich positiv auf die Kommunikation auswirken. Das einheitliche Auftreten einer Organisation ist in Krisenfällen von hoher Bedeutung. Ein festes Krisenteam kann in Bezug auf interne Absprachen ein Vorteil sein. Greenpeace, Innocence in Danger, der NABU sowie UNICEF und der WWF hatten in den Krisen feste Teams, die im Namen der Organisation auf die Vorwürfe reagierten.

Der NABU setzt das Krisenteam im Krisenfall aus dem Geschäftsführer, dem Landesvorsitzenden und der Presseabteilung zusammen. Das Team steht dabei im ständigen Kontakt und berät über das weitere Vorgehen.¹⁰⁹ Im aktuellen Krisenfall wurde deutlich, dass nicht die gesamte Organisation das Gespräch mit den Medienvertretern suchte, sondern die Kommunikation auf ein Sprachrohr beschränkt wurde. Bei Greenpeace

¹⁰⁸ Quelle: NABU, Krisenmanagement beim NABU, 18.07.2014

¹⁰⁹ Vgl. Heinemann, E-Mail vom 24.06.2014

verhält sich die Zusammensetzung von Teams wie bei Kampagnen. Je nach Expertise werden entsprechende Gruppen gebildet, die frühzeitig Vorbereitungen treffen, um in der Krise effektiv zu reagieren.¹¹⁰

Menschen für Menschen hingegen hatten erst im Verlauf der Krise Änderungen im organisatorischen Ablauf bekannt gegeben. Von den Änderungen betroffen sein sollte auch die Struktur der Führungsebene. Ein Krisenteam scheint es im eigentlichen Sinne nicht gegeben zu haben.

Nicht nur die Bildung eines Krisenteams kann die Geschwindigkeit der Reaktion beim Auftreten einer Krise erheblich beschleunigen. Die Verwendung von so genannten Darksites hilft der betroffenen Organisation sofort wichtige Informationen im Internet bereitzustellen. Die Verwendung einer Darksite in den vorliegenden Fällen ist schwer analysierbar. Die Recherche bietet keine Anhaltspunkte über das Bestehen einer entsprechenden Seite bei den untersuchten Fällen. Ob und in welcher Form eine Darksite besteht, behalten sich die NPO häufig vor und kommunizieren es nicht an die breite Öffentlichkeit. Laut Angaben des NABU ist für Krisen auf Bundesebene eine Darksite vorgesehen.¹¹¹ Da es sich allerdings im aktuellen Fall um eine Krise auf Landesebene handelte, fand eine Darksite keine entsprechende Anwendung.

Zusätzlich zu den bereitgestellten Informationen bieten einige der NPO in den Krisen eine entsprechende Info-Hotline an. Diese ist im besten Fall nicht von zusätzlichen Kosten betroffen und bietet Interessierten eine Möglichkeit direkt Fragen an die Verantwortlichen zu richten. Greenpeace, Menschen für Menschen, UNICEF und auch der WWF hatten in ihrer Krisenkommunikation auf entsprechende Telefonleitungen hingewiesen. Almaz Böhm, Vorsitzende der Stiftung Menschen für Menschen, appellierte in ihrer Stellungnahme¹¹² sogar, sich bei Fragen an die entsprechende Hotline zu wenden.

Derartige Hotlines können im Gesamtbild der Kommunikation ein Zeichen bezüglich der Offenheit und dem Willen, die Missstände aus dem Weg zu räumen, setzen. Angesprochen sind hierbei nicht nur die Spender und Unterstützer, sondern auch die Vertreter aus den Medien.

Eine gezielte Ansprache der Medienvertreter wird oft auch durch das Einberufen einer Pressekonferenz erreicht. Bei den untersuchten Fällen haben sich definitiv zwei Organisationen diesem Instrument bedient. UNICEF und der WWF stellten sich im Zuge der Krisenkommunikation den Fragen der Presse und kommunizierten Informationen di-

¹¹⁰ Vgl. Gaßner 2014: o. S.

¹¹¹ Vgl. Heinemann, E-Mail vom 24.06.2014

¹¹² Vgl. Böhm 2013: o. S.

rekt. Ein klarer Vorteil dieser Art der Informationsvermittlung ist, dass Missverständnisse direkt vor Ort ausgeräumt werden können, bevor sie an die breite Öffentlichkeit weiter kommuniziert werden.

Häufig finden Pressekonferenzen auch im Zuge von personellen Veränderungen statt. So auch im Fall von UNICEF. Zur öffentlichen Bekanntgabe des Rücktritts von Heide Simonis als Vorsitzende wurde eine Pressekonferenz einberufen. Emotionen und auch Fakten können viel besser persönlich verbreitet werden, als über schriftliche Mitteilungen. Die folgende Berichterstattung kann so detaillierter wiedergeben, wie etwas vonstattengegangen ist.

Alle der erwähnten Instrumente sind in der Krisenkommunikation von Organisationen kein Muss. Letztlich kommt es auf die Ansprüche an die Kommunikation und die Art der Krise an – nicht jedes Instrument ist hilfreich.

Der Einsatz einer externen Agentur ist beispielsweise nicht zwingend notwendig, kann allerdings gerade NPO denen es an Ressourcen mangelt helfen, sich in der Krise gut aufzustellen und professionell zu agieren. Gerade in den Krisen, wo die Kommunikation undurchsichtig erschienen ist, hätte eine externe Agentur die Kommunikation organisieren und ihr so ein einheitliches Bild verleihen können. Die Transparenz und das Verständnis für die Maßnahmen der Organisation hängen stark von dem Auftreten in der Öffentlichkeit ab.

Im Zuge des Kommunikationsprozesses in der UNICEF-Krise hatte die Organisation eigenständig Konsequenzen bezüglich der Zuständigkeiten in Krisenfällen erklärt. Künftig wollte die NPO zusätzlich zu den eigenen Experten, externe Fachleute einberufen. Gerade in Hinblick auf die Struktur sollten die externen Berater für Übersichtlichkeit und Einheitlichkeit sorgen.

Im Hinblick auf das Web 2.0 haben die Instrumente zum Teil erst mit der Zeit an Bedeutung gewonnen. So war zum Zeitpunkt der UNICEF-Krise die generelle Bedeutung von den sozialen Anwendungen noch nicht annähernd so hoch, wie bei der aktuellen Krise von Greenpeace. Die Wichtigkeit einzelner Instrumente variiert entsprechend im Laufe der Zeit und ist nicht generell messbar.

Allerdings geht deutlich aus der Analyse hervor, wie wichtig die Arbeit mit den Vertretern der Presse ist. Die Relevanz der Ausweitung der Krisenkommunikation auf den Online-Bereich steht, bei den untersuchten Fällen, ebenso außer Frage.

Schlussfolgerungen hinsichtlich der Bedeutung von Web 2.0

Der Bedeutungszuwachs der Kommunikation im Web 2.0 wächst, wie auch in der Literatur beschrieben, unaufhörlich. Auch in Bezug auf die Krisenkommunikation gilt es Trends und Stimmen zu erkennen, um entsprechend zu reagieren. Das Web 2.0 kann in diesem Zuge eine Hilfe sein, aber auch Gefahren in sich bergen. Dementsprechend entscheiden sich nicht alle NPO den Weg über die soziale Medien zu gehen.

In der UNICEF-Krise maß die NPO dem Web 2.0 keine weitere Bedeutung zu. Im Fall von UNICEF war dieser Umstand auch dem Zeitpunkt der Krise geschuldet. Zwar war das Web 2.0 bereits vorhanden, doch besaß es noch nicht die Relevanz, die es ein paar Jahre später hatte. Der Aufbau der sozialen Netzwerke hatte zum Zeitpunkt des Krisenausbruches noch nicht stattgefunden und konnte folglich nicht für die Kommunikation verwendet werden. Die Bedeutung ist entsprechend nicht richtig bewertbar. Festhalten lässt sich allerdings, dass die NPO ihre Reaktion voll und ganz auf die klassischen Medien ausgerichtet hatte.

Etwas anders verhält es sich bei der Böhm Stiftung Menschen für Menschen. Wird die zeitliche Einordnung der Krise betrachtet, fällt auf, dass das Web 2.0 bei Ausbruch der Krise einen sehr hohen Stellenwert für die Kommunikation hatte. Die NPO hatte dem allgegenwärtigen Trend zu Trotz auf eine Kommunikation über die vorhandenen sozialen Plattformen verzichtet. Die Kommunikation bezog sich lediglich auf die klassische Pressearbeit und auf die Veröffentlichungen auf der Website. Eine zweiseitige Kommunikation wurde nicht ansatzweise in die Wege geleitet. Vielmehr ging die Organisation auf den sozialen Kanälen direkt zum Tagesgeschäft über. Die Bedeutung des Web 2.0 in der Krise von Menschen für Menschen war entsprechend gering. Hier wurden klare Vorteile unbeachtet gelassen und die Gefahr eines Shitstorms in Kauf genommen. Glück für die NPO: Es gab kaum sichtbare Reaktionen über die sozialen Netzwerke.

Die Glaubwürdigkeitskrise von Innocence in Danger maß ihrer Kommunikation in Bezug auf das Web 2.0 zwar keine große Bedeutung zu, doch fand auf der sozialen Plattform Facebook die Teilung relevanter Informationen statt. Die Community wurde so über das Vorhandensein von Stellungnahmen in Kenntnis gesetzt. Von Seiten der Organisation wurde folglich ein Zeichen gesetzt, dass die Belange der Organisation transparent gegenüber den Nutzern kommuniziert wurden. Doch auch in diesem Fall blieben viele Möglichkeiten des Web 2.0 ungenutzt. So hätte beispielsweise Twitter helfen können die Informationen wirksam zu verbreiten. Außerdem hätte die Organisation aktiver in den Meinungs Austausch treten können. Ein Forum oder allgemein die Beantwortung von Nutzerbeiträgen hätten das Vertrauen und die Bereitschaft, der NPO

Glauben schenken zu können, gesteigert. Innocence in Danger blieb hinsichtlich der sozialen Medien weit unter seinen Möglichkeiten.

Vielseitiger nutzten die anderen Organisationen der Untersuchung die Möglichkeiten des Web 2.0. Ungebrochen scheint die Bedeutung der Anwendungen bei PETA. Die NPO ist bei all ihren Aktivitäten sehr aktiv im sozialen Netz und richtet ihre Kampagnen wirksam auf die Community-Arbeit aus. Auch im Fall von PETA tötet Tiere hatte die Organisation der Kommunikation über die sozialen Kanäle eine sehr hohe Bedeutung beigemessen. Über die sozialen Netzwerke wurde zu den Vorfällen drastisch Stellung bezogen. Gerade in Hinblick auf die Gegenpartei, das Center of Consumer Freedom (kurz CCF), musste PETA kommunikativ aktiv werden. Die Gegner hatten eine Website¹¹³ ins Leben gerufen, die sich mit den Vorfällen der Tiertötung beschäftigt und diese anprangert. Neben der Website war das CCF auch in den sozialen Medien aktiv und schuf Plattformen, über die sich hinsichtlich der Aktivitäten von PETA ausgelassen werden konnte. Für die NPO selbst war es entsprechend von hoher Bedeutung durch mediale Maßnahmen einen Gegenpol zu schaffen. PETA nutzte auch in diesem Fall ihrer Zielgruppe entsprechende Kanäle und bereitete Inhalte passend auf. Der Bedeutung des Web 2.0 war sich die NPO bewusst und baute die Kanäle seit Jahren weiter aus. Durch den zuvor bereits bestehenden Dialog mit der Zielgruppe hatte PETA eine große Gefolgschaft in den sozialen Medien. Diese kann beim Ausbruch von Krisen eine Unterstützung aber auch ein Hindernis sein, wenn die Kommunikation nicht entsprechend ausgerichtet wird.

Auch der WWF und Greenpeace hatten die wichtige Funktion des Web 2.0 genutzt. Obwohl die Kommunikation in der Krise des WWF anfänglich einem Chaos glich, hatte sich der stetige Dialog mit der Community bezahlt gemacht und war bei der Krisenbewältigung hilfreich. Allerdings war sich der WWF der hohen Resonanz über eben diese Netzwerke nicht bewusst. So bestanden zwar alle Kanäle, jedoch mangelte es an Personal und Organisation beim Ausbruch der Krise. Die gewaltige Kraft, die von der Community ausging, wurde erst im Verlauf der Krisenkommunikation in den Griff bekommen. Besonders deutlich wird im Fall des WWF, dass die Kommunikation im Web 2.0 zeitweise vorrangig vor der klassischen PR war. Die Schnellebigkeit und die aktive Beteiligung der NPO an der öffentlichen Diskussion waren letztendlich der Schlüssel um Fakten offenzulegen - auch in Bezug auf die klassischen Medien.

Volker Gaßner von Greenpeace beschreibt die Kommunikation im Web 2.0 als großen Faktor, da sie einerseits durch die vorhandenen Möglichkeiten beschleunigt wird und andererseits der Organisation ermöglicht, in den direkten Dialog zu gehen.¹¹⁴ Auch im

¹¹³ Vgl. Center of Consumer Freedom 2014: o. S.

¹¹⁴ Vgl. Gaßner 2014: o. S.

Fall der Währungsgeschäfte misst Greenpeace den sozialen Netzwerken die oben beschriebene Bedeutung zu. Durch die Aktionen in der Krise, wird deutlich, dass die NPO auf den Austausch mit der Community einen besonders hohen Wert legt. Folglich haben die Web 2.0-Anwendungen eine sehr hohe Bedeutung in der Krisenkommunikation. Dabei gilt hervorzuheben, dass die Organisation ihre Maßnahmen bereits entsprechend der Bedeutung ausgerichtet hat und auch analog umsetzt.

Hinsichtlich der Bedeutung lässt sich beim NABU Baden Württemberg feststellen, dass die Kommunikation in der Krise gleichwertig auf die sozialen Netzwerke ausgeweitet wurde. Auch der NABU hatte seine Krisenkommunikation entsprechend der Zielgruppe angepasst und auf die Bedeutung des Web 2.0 als Dialogplattform gesetzt. Folglich ist die Wichtigkeit der Anwendung in Bezug auf die vorliegende Krise nicht von der Hand zu weisen.

Werden die Ergebnisse der Matrix in Bezug auf die Bedeutung des Web 2.0 in ihrer Gänze betrachtet, ist deutlich feststellbar, dass die NPO auf den zusätzlichen Kanal reagieren und ihn mit in ihre Krisenkommunikation aufnehmen.

Der Bedeutungszuwachs in den letzten Jahren ist deutlich erkennbar. Die Einbindung des Web 2.0 spielte nach dem Aufkommen noch keine übergeordnete Rolle. Heute hingegen benutzen nicht nur Privatleute die Anwendungen zum Informationsgewinn und –austausch, sondern auch Journalisten.

Schlussfolgerungen hinsichtlich der Bedeutung von klassischer PR-Arbeit

Wird die Matrix hinsichtlich der Bedeutung von klassischer PR-Arbeit betrachtet, fällt auf, dass sie auch in den zuvor beschriebenen Fällen unaufhörlich Anwendung findet. Obwohl das Web 2.0 als Kommunikationskanal zunehmend an Bedeutung gewonnen hat, scheint die Arbeit mit den klassischen Instrumenten nicht in den Hintergrund zu treten.

Der Versand von Pressemitteilungen und auch die Pressegespräche haben weiterhin eine hohe Bedeutung bei der Bewältigung der Krise. Die Presse als wichtiger Multiplikator wird dabei nicht außer Acht gelassen und immer wieder in die Maßnahmen einbezogen. In der Regel wird schon vor dem Ausbruch der Krise ein persönlicher Kontakt zu den relevanten Medien hergestellt und eine entsprechende Vertrauensbasis geschaffen. Hierzu wird die Presse mit Informationen hinsichtlich der Arbeit und Interessen der Organisation versorgt – hauptsächlich geschieht dies über die herkömmlichen PR-Instrumente.

Wird die Reaktion der NPO in den vorliegenden Fällen betrachtet, schien die klassische PR-Arbeit parallel zu den Anwendungen des Web 2.0 zu laufen. Auch die NPO, die in der Krise aktiv in den sozialen Medien kommunizierten, nutzten weiterhin die Instrumente außerhalb der Plattformen.

Ein gutes Beispiel hierfür ist Greenpeace. Die NPO trat zwar über die sozialen Medien in einen direkten Austausch mit der Öffentlichkeit, vermittelte der Presse allerdings zusätzlich, durch Gespräche mit Verantwortlichen und den Versand von Pressemitteilungen, Informationen und Standpunkte. Diese kommunizierten die Inhalte entsprechend über ihre Kanäle weiter. Dabei traten sie nicht nur als Multiplikatoren auf, sondern hatten einen großen Anteil an der schlussendlichen Meinungsbildung der Bevölkerung.

Die daraus resultierende Medienresonanz ist in den Krisen im Print- und Onlinebereichen gleichermaßen ungebrochen hoch. Die Organisationen müssen folglich auf beiden Wegen den Dialog suchen – mit der Öffentlichkeit und mit der Presse direkt.

In den untersuchten Fällen handelten alle NPO in Bezug auf die klassischen Medien gleich. Eine kleine Ausnahme in der Betrachtung war PETA. Die Organisation schien ihr Hauptaugenmerk auf den Dialog und die Informationsvermittlung im Internet zu legen. PETA setzte bei ihren Stellungnahmen auf aufmerksamkeitsstarke Bilder und Videos, um ihren Standpunkt zu verdeutlichen. Über die klassischen Medien ist dies nur bedingt möglich. Die Emotionen, die durch entsprechendes Material beim Betrachter hervorgerufen werden, stehen dabei im Vordergrund. Eine klassische Pressemitteilung kann diesen Ansprüchen nicht gerecht werden. Generell steht allerdings außer Frage, dass gerade PETA in ihrer Öffentlichkeitsarbeit auf die herkömmlichen Instrumente zurückgreift – allerdings fallen diese aus der Betrachtung heraus.

Aus dem Fall des WWF geht deutlich hervor, dass gerade zu Beginn der Krise das Hauptaugenmerk auf den Plattformen des Web 2.0 lag. Die Organisation nutzte eine Vielzahl der Möglichkeiten, die die sozialen Medien hinsichtlich der Kommunikation in Krisen bieten. Gerade, weil direkt nach der Ausstrahlung der Dokumentation ein Shitstorm folgte, musste die NPO schnell dort reagieren, wo die Meinungsmacher aktiv waren. In diesem Fall auf den sozialen Kanälen. Der WWF musste mit den Nutzern in den Dialog treten und ihnen vor Ort, in den sozialen Netzwerken, alle relevanten Informationen zur Verfügung stellen, um den Shitstorm einzudämmen, oder gar zu beseitigen. Die klassischen Medien spielten anfänglich eine entsprechend geringere Rolle und wurden zum Nebenkriegsschauplatz.

Genau andersherum ist es bei UNICEF. Da die Entwicklung der sozialen Medien bei Ausbruch der Krise noch in den Kinderschuhen steckte, musste UNICEF ihre gesamte

Kommunikation auf die klassischen Medien ausrichten. Ein Dialog mit den Interessensgruppen war so nur bedingt möglich und es wurde auf die reine Informationsvermittlung und den Kontakt zu den Pressevertretern gesetzt. Die klassische PR, die Einwegkommunikation, hat bei UNICEF folglich die Krisenkommunikation dominiert. Allerdings ist zu bemerken, dass aus dem untersuchten Fall Konsequenzen gezogen wurden – auch in Hinblick auf die sozialen Netzwerke. Nachdem die Krise hinsichtlich ihres Höhepunktes bewältigt war, wurden die Änderungen in Bezug auf die Kommunikation angekündigt und entsprechend in die Wege geleitet.

Eine gesonderte Betrachtung der anderen Untersuchungsfälle zur Bewertung der Bedeutung ist nicht notwendig. Die NPO nutzten, wie bereits in den vorherigen Absätzen beschrieben, das Web 2.0 parallel zu der klassischen PR-Arbeit. Zwar lösen die neuen Anwendungen die herkömmlichen Methoden nicht ab, doch gewinnen sie zunehmend an Bedeutung. Die Wichtigkeit der klassischen Krisenkommunikation wird dabei jedoch nicht gemindert. Vielmehr findet eine Ausweitung und Ergänzung der Kommunikation statt, die den NPO hinsichtlich der direkten Zielgruppenansprache neue Möglichkeiten bietet.

Insgesamt betrachtet lässt sich sagen, dass die klassische PR-Arbeit nach wie vor die Grundlage der Öffentlichkeitsarbeit ist. Durch das Aufkommen des Web 2.0 wurde eine Ergänzung geschaffen, die die Kommunikation von NPO auf eine andere Ebene transportiert. Sie schafft zusätzliche Möglichkeiten und vereinfacht den Dialog zwischen Organisation und der Öffentlichkeit. Auch, wenn die sozialen Netzwerke nahezu einen Boom hinter sich haben, kann von einer Ablöse der klassischen Kommunikation nicht die Rede sein. Gerade hinsichtlich des Vertrauensaufbaus zwischen den NPO und den Pressevertretern ist der Gebrauch herkömmlicher Instrumente von großer Bedeutung. Eine Verwendung beider Kanäle erweitert somit den Handlungsspielraum der Organisationen, birgt aber auch die kennengelernten Risiken.

Das Ergebnis der Krisenkommunikation

Das Ergebnis der Krisenkommunikation lässt sich vielmals erst Jahre später feststellen. Gerade bei Krisenfällen in NPO kommt es häufig zu einem großen Vertrauensverlust auf Seiten der Spender und Befürworter. Dieser Verlust zieht als Konsequenz häufig den Rücktritt als Spender mit sich – einer vertrauensunwürdigen Organisation wird kein Geld anvertraut. Dieser wirtschaftliche Verlust kann den Bestand einer NPO nachhaltig beeinträchtigen, wenn nicht sogar gefährden.

Ob das Vertrauen der Unterstützer in Mitleidenschaft gezogen wurde und inwieweit Konsequenzen folgen, ist nicht immer direkt nach der Krise absehbar.

Bei UNICEF zum Beispiel zog sich die Krise über einen langen Zeitraum hin. In dieser Zeit war die Kommunikation von Höhen aber auch Tiefen gezeichnet. Wird das gesamte Verhalten der Organisation betrachtet, kann hinsichtlich der großen Schäden und Verluste nicht von einer erfolgreichen Krisenkommunikation gesprochen werden. Auch, wenn nicht alle Maßnahmen als verfehlt zu betrachten sind, gab es viele Defizite in der Kommunikation. Die Auswirkungen, die durch die UNICEF-Krise für den gesamten Dritten Sektor entstanden sind, waren verheerend und haben die Arbeit anderer NPO erheblich erschwert. Ein so großer Vertrauensmissbrauch ist folglich nicht ohne Weiteres wegzureden.

Ähnlich verhält es sich bei der Stiftung Menschen für Menschen und dem WWF. Auch bei der Stiftung hat es ein Auf und Ab hinsichtlich der Kommunikation gegeben. Einen ersten Erfolg konnte die NPO im Zuge der Bekanntgabe des Ergebnisses der Sonderprüfung durch das DZI für sich verbuchen. Das Institut hatte die Vorgänge und die Wirtschaftlichkeit von Menschen für Menschen geprüft und diese für einwandfrei empfunden. Das Vertrauen auf Seiten der Unterstützer war allerdings nicht direkt wiederhergestellt – Zweifel blieben. Vor allem in der Schweiz konnte der Vertrauensbruch und die Kritik gegen Almaz Böhm nicht wettgemacht werden. Sie trat von ihrem Posten zurück. Auch in Deutschland erfolgten Veränderungen in der Führungsebene. Zwar blieb der Rücktritt, der vielmals wie ein Schuldeingeständnis eingestuft wurde aus, jedoch wurde ihr ein zweiter Geschäftsführer zur Unterstützung an die Seite gestellt. Das Portal Spendenskandal.com besteht bis heute und ist vollständig einsehbar. So ist der Prozess, das Vertrauen der Spender endgültig zurückzugewinnen, noch nicht abgeschlossen und die Kommunikation entsprechend als neutral zu bewerten. Den Ansätzen müssen nun noch langfristig Taten folgen.

Beim WWF wäre die Krisenkommunikation als erfolgreich anzusehen, wären da nicht die massiven Fehler zu Beginn der Krise gewesen. Die Kommunikation auf den frühzeitig aufgebauten Social Media Kanälen ist im Gesamten betrachtet als gelungen anzusehen. Allerdings wurden die Lage und die große Aufmerksamkeit hinsichtlich des Themas verkannt. Trotz professioneller PR-Arbeit, gilt es künftig an der Früherkennung von Krisen, beispielsweise durch Monitoring-Tools, zu arbeiten und die Skepsis zugunsten des Vertrauens auszuräumen.

Bei PETA lässt sich der Erfolg der Kommunikation nur schwer festmachen. Zwar hatte die NPO aktiv über ihre Kanäle kommuniziert und der Öffentlichkeit eine Vielzahl an Informationen an die Hand gegeben, doch wird es immer Kritiker geben. Gerade im Fall von PETA ist die Kluft zwischen den Befürwortern und den Gegnern sehr groß. So stehen die Tierrechtler mit ihren aufmerksamkeitsregenden Aktionen den Befürwortern der Fleischindustrie gegenüber.

Zusätzlich spaltet die Organisation die Öffentlichkeit mit ihren Ansichten in Bezug auf die Tötung von aufgenommen Tieren. Realistisch betrachtet, werden die selbsternannten Tierfreunde, egal wie sich PETA rechtfertigt, kein Verständnis für die Tötung von Haustieren haben. So wird immer wieder Kritik laut werden, die kleinere oder auch größere Krisen auslösen kann. Die Tatsache, dass die Organisation nicht das erste Mal bezüglich der Tiertötung in den Blick der Öffentlichkeit geraten ist, zeigt die allgemeine Brisanz des Themas und lässt vermuten, dass das Thema noch lange nicht beendet ist und die Interessensgruppen immer wieder diskutieren werden.

Alles in allem hatte PETA die Nutzer umfassend und transparent informiert. Da die Krise allerdings im Keim noch nicht erstickt ist, fällt die Bewertung neutral aus.

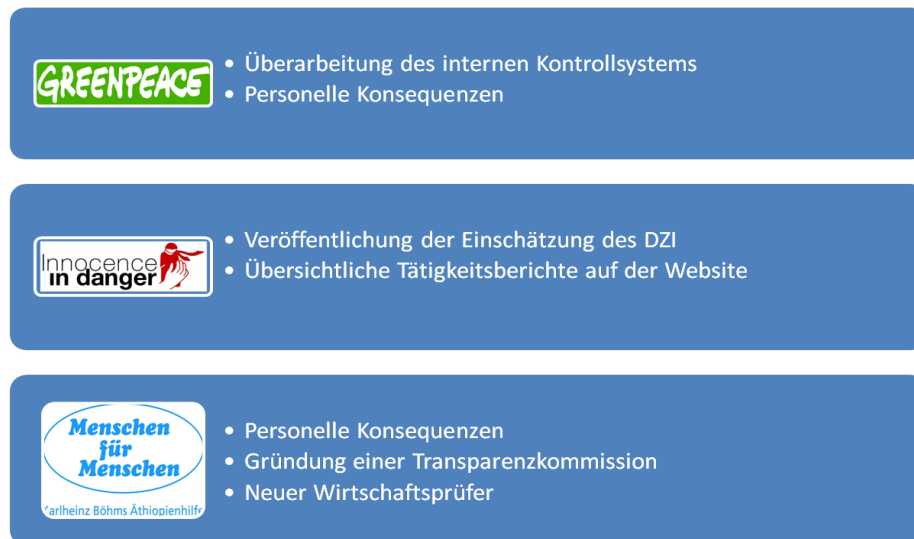
Ein deutlich anderes Bild macht die Krisenkommunikation von Greenpeace und dem NABU. Beide Organisationen hatten erfolgreich die klassischen Medien und das Web 2.0 in ihre Kommunikation einbezogen. Den Nutzern der sozialen Netzwerke wurde umfassendes Informationsmaterial zur Verfügung gestellt, obgleich auch ein Dialog stattfand. Es konnte sich entsprechend eigenständig informiert werden, aber auch in einen persönlichen Kontakt mit der Organisation getreten werden.

Die über die klassischen Medien erfolgte Berichterstattung in Form von Stellungnahmen und Interviews mit Verantwortlichen haben die Lücke geschlossen. Eine umfassende Kommunikation wurde erreicht. Die Glaubwürdigkeit beider NPO wurde weitestgehend erhalten und Skeptikern der Ansatz für böswillige Kritik genommen. Das Zusammenspiel zwischen Einweg-Kommunikation und dialogorientierter Kommunikation ist in beiden Fällen geglückt.

Was wurde gelernt – Lessons Learned

Obgleich, beziehungsweise gerade weil die Krisenkommunikation nicht in allen Fällen optimal verlaufen ist, haben einige der Organisationen Fehler im Ablauf erkannt und haben aus der Krise gelernt.

Die folgende Übersicht soll einen Überblick über die neuen Ansätze der NPO geben:

Abbildung 9: Lessons Learned: Übersicht über die Konsequenzen Teil 1¹¹⁵Abbildung 10: Lessons Learned: Übersicht über die Konsequenzen Teil 2¹¹⁶

¹¹⁵ Quelle: eigene Darstellung, Bildmaterial von der Organisationswebsite

¹¹⁶ Quelle: eigene Darstellung, Bildmaterial von der Organisationswebsite

Wie in beiden Abbildungen deutlich wird, ist es teilweise für die NPO notwendig, gewisse Änderungen in die Wege zu leiten. Diese Änderungen können dabei unter anderem von personeller aber auch struktureller und organisatorischer Art sein.

Die eigenen Fehler zu erkennen ist gerade hinsichtlich der Krisenkommunikation von hoher Bedeutung. Durch entsprechende Maßnahmen können künftige Krisen vermieden oder bei Ausbruch besser bewältigt werden. Ebenso wichtig ist, dass die Organisationen zeigen, dass sie nicht unfehlbar sind und mit der öffentlichen Kritik arbeiten und diese entsprechend in ihr Handeln einbeziehen.

Der Wille, Anmerkungen von außen anzunehmen, zeugt von Wertschätzung gegenüber den Unterstützern und vermittelt ein gewisses Maß an Transparenz und Vertrauenswürdigkeit. Zusätzlich kommt es für die NPO gerade im Zeitalter des Web 2.0 darauf an, Trends und Stimmungen zu erfassen und die eigene Kommunikation immer wieder entsprechend anzupassen und zu überdenken. Die Schnelllebigkeit, die durch das Medium Internet entstanden ist, stellt die Organisationen immer wieder vor Herausforderungen, die es folglich zu bewerkstelligen gilt. So ist es besonders wichtig, aus den gemachten Fehlern zu lernen, um langfristig Krisen besser vorbeugen zu können.

5 Fazit und Handlungsempfehlung

Im Folgenden werden die Erkenntnisse aus dem Theorieteil gemeinsam mit den Ergebnissen der empirischen Untersuchung betrachtet. Anschließend wird eine Handlungsempfehlung hinsichtlich der Krisenkommunikation unter Berücksichtigung des Web 2.0 ausgesprochen.

Trotz der wenigen Literatur zu der Thematik der Krisenkommunikation in NPO, konnten im theoretischen Teil der Arbeit klare Ansätze zur Bewältigung von Krisen gefunden werden. Auffällig ist, dass der Kommunikationsprozess und auch die Maßnahmen nicht großartig von denen der FPO abweichen. Vielmehr wird den Punkten Glaubwürdigkeit und Vertrauen ein wesentlich höherer Stellenwert zugewiesen. Für die Nonprofit-Organisationen ist es essentiell, dass die Unterstützer der Organisation Glauben schenken können. Die Transparenz hinsichtlich ihrer Tätigkeiten muss jeder Zeit gegeben und nachweisbar sein. Ist dies nicht der Fall, können Probleme entstehen, die sich bis zu einer langwierigen Krise ausweiten können. Ist es einer NPO nicht gelungen im Zuge der Krisenvorbeugung und -prävention die Krise einzudämmen oder gar abzuwenden, muss durch entsprechende Maßnahmen der Schaden eingegrenzt und das Vertrauen wieder aufgebaut werden.

Die Literatur sieht das Krisenmanagement dabei als einen Prozess an, in dem es verschiedene Stufen zu bewältigen gilt. Deutlich wird, dass die Krisenvorbeugung und Prävention eine große Rolle hinsichtlich des Erfolgs der Kommunikation einnehmen. Krisenpläne und der Aufbau von Expertenteams können helfen Krisensituationen im Vorwege besser einzuschätzen. Ein reibungsloser Ablauf kann im Zweifelsfall maßgeblich für ein schnelles Eingreifen sein. Die Einheitlichkeit der Kommunikation sollte ebenso im Vorwege feststehen. Um dies zu erreichen, müssen alle Mitarbeiter gleichermaßen über die Vorfälle aufgeklärt werden. Findet keine einheitliche Ansprache der Öffentlichkeit statt, kann dies im Rückschluss wieder negative Auswirkungen auf das Vertrauen in die NPO geben. Zwar ist die Vorbereitung von großer Bedeutung, doch kommt gerade im Zeitalter des Web 2.0 der Krisenvorbeugung ein besonderer Stellenwert zu. Neben den herkömmlichen Clippingdiensten sollten die Organisationen Trends und Meinungen im sozialen Netz einfangen und bewerten. Durch entsprechendes Monitoring können drohende Krisen bereits im Vorwege erkannt und bestenfalls eliminiert werden. Sollte es einer Organisation nicht gelingen, trotz entsprechender Maßnahmen zur Krisenvorbeugung und -vorbereitung die Krise zu verhindern, muss aktive Krisenkommunikation betrieben werden. Diese ähnelt von den Instrumenten her der klassischen Öffentlichkeitsarbeit. Durch passende Maßnahmen sollen Multiplikatoren, Öffentlichkeit und vor allem auch die Unterstützer über den Vorfall informiert und aufgeklärt werden. Die Literatur bezieht sich hierbei auch schon auf die Besonderheiten, die hinsichtlich des Web 2.0 entstanden sind. Die Nutzung der sozialen Plattfor-

men ermöglicht auch in Krisen den Dialog zwischen der NPO und der Öffentlichkeit. Die Kommunikation über eben diese Netzwerke ist zu einem wichtigen Kanal in der Krisenkommunikation geworden.

Wird das Vorgehen der untersuchten NPO in Vergleich zu den Vorstellungen der Literatur gestellt, fällt auf, dass die Instrumente der klassischen PR bei der Krisenbewältigung nach wie vor eine wichtige Rolle spielen. Alle Organisationen haben sich entsprechenden Instrumenten bedient. Auch, wenn die Bedeutung des Web 2.0 stetig steigt, ist die gezielte Ansprache der Multiplikatoren unabdingbar für ein gelungenes Krisenmanagement.

Hinsichtlich der sozialen Plattformen wird deutlich, dass die Anwendungen eine Hilfe, aber auch ein Hindernis in der Bewältigung der Krise sein können. So kommt es auf die Vorbereitung an, die auch in der Literatur beschrieben wird. Ist eine Organisation hinsichtlich ihrer sozialen Kanäle bestmöglich vorbereitet und sich der Gefahr eines Shitstorms bewusst, kann das Web 2.0 ein großer Vorteil sein. Die Zielgruppe wird optimal erreicht und der Dialog ermöglicht. Die schnelle Informationsvermittlung in Verbindung mit der hohen Reichweite, die die sozialen Medien bieten, treten Krisen oft plötzlich in Erscheinung und verlangen den Organisationen ein sehr schnelles Eingreifen ab. Häufig sind die NPO der Schnelligkeit unterlegen und nehmen eine Situation erst als akute Krise wahr, wenn sie ihren Höhepunkt ansteuert. Dies wurde auch in der Fallstudie deutlich: NPO, die schlecht vorbereitet im Web 2.0 reagierten, haben einen teils schwerwiegenden Schaden angerichtet, als die Organisationen, die auf den Kanal verzichtet haben.

So zeigt sich deutlich, dass das Web 2.0 als zusätzlicher Kanal eine große Bereicherung sein kann. Um die Vorteile zu nutzen, müssen allerdings langfristige Vorbereitungen getroffen werden, die den Umgang mit den Plattformen analysieren und auch üben. Findet keine langfristige Vorbereitung statt, können Kommunikationskrisen entstehen. Das Ausmaß dieser kann sich dann auch ohne Weiteres auf die klassischen Kanäle ausweiten.

Zusammenfassende Handlungsempfehlung

Um dies zu verhindern, sollten die NPO ihre Kommunikationskanäle bewusst wählen. Einerseits sollten sie zu der entsprechenden Zielgruppe passen, andererseits müssen je nach Kanal ausreichend Ressourcen vorhanden sein, um erfolgreich zu kommunizieren. Sind die Grundlagen nicht gegeben, sollte keine Ausweitung der Kommunikation auf zusätzliche Kanäle erfolgen.

Auf die Vorbereitung kommt es an! Sowohl in Bezug auf die klassische PR als auch hinsichtlich des Web 2.0 – die Kommunikation beginnt nicht erst beim Ausbruch einer Krise. Bereits im Vorwege sollten sich die NPO Gedanken über die Ansprache ihrer Unterstützer und der Multiplikatoren machen. Gerade in Hinblick auf den Vertrauensaufbau müssen frühzeitig Maßnahmen eingeleitet werden, die Transparenz und Offenheit signalisieren. Dies kann einerseits durch die Verbreitung von Informationen erfolgen, andererseits über den Dialog.

Haben sich die NPO entschieden, zusätzlich über die sozialen Medien zu kommunizieren, kann dies ein großer Vorteil hinsichtlich des Austausches mit der Zielgruppe sein. Allerdings gilt es neben den herkömmlichen Clippingdiensten ein Monitoring-System einzubinden, welches die Anwendungen des Web 2.0 scannt und so frühzeitig über drohende Krisen informiert. Die Auswertung der Dienste muss zuverlässig und gewissenhaft erfolgen. Um eine entsprechende schnelle Bereitstellung der wichtigsten Informationen zu ermöglichen, ist die Einrichtung einer Darksite ein gutes Instrument.

Sollte es einer Organisation nicht gelingen durch frühzeitige Maßnahmen die Krise abzuwenden, muss aktiv in die Krisenkommunikation eingestiegen werden. Krisenplan und -stab sind hierbei von großer Bedeutung und ermöglichen es strukturiert und einheitlich aufzutreten. Folglich sollte festgelegt werden, wer etwas zu welchem Zeitpunkt nach außen kommuniziert. Die Öffentlichkeit sollte das Gefühl haben, bestimmte Ansprechpartner zu haben. Um einen noch besseren Bezug zu den Verantwortlichen zu bekommen, ist eine bildhafte Vorstellung des Krisenteams zu empfehlen. Häufig hilft es, wenn die Skeptiker sehen, dass hinter der Organisation Personen stehen, die die Kritik auffangen – das Problem wird personalisiert.

Gerade in kleineren NPO mangelt es häufig an personellen Ressourcen. Um einen Engpass zu vermeiden und die Professionalität der Kommunikation zu jedem Zeitpunkt zu gewährleisten, kann eine externe Stelle mit in das Geschehen einbezogen werden. Die Agentur kann die entsprechende Kommunikation vorbereiten und im Namen der NPO reagieren.

Um den Dialog nicht nur über das Web 2.0 zu ermöglichen, kann zusätzlich eine kostenlose Informationshotline bereitgestellt werden. Da nicht jeder in der Bevölkerung im Internet aktiv ist, hilft eine entsprechende Hotline, alle Interessierten mit einzubeziehen und so die Bereitschaft der NPO zum Dialog zu verdeutlichen.

Während des gesamten Prozesses ist die Pressearbeit nicht außer Acht zu lassen. Die Pflege von Beziehungen fängt schon deutlich vor der Krise an, wird aber im Ernstfall auf eine Probe gestellt. So ist es für die NPO hilfreich, alle relevanten Informationen direkt zur Verfügung zu stellen und die Presse weitreichend über die Vorkommnisse zu

informieren. Die Berichterstattung kann so bestenfalls positiv beeinflusst werden. Persönliche Gespräche mit den Pressevertretern sind in diesem Fall zusätzlich hilfreich, um Missverständnisse in der Kommunikation zu vermeiden.

Alles in allem ist zu sagen, dass die NPO nichts den Vorfällen überlassen dürfen, wenn sie glaubwürdig und effektiv auftreten wollen. Das Krisenmanagement ist somit ein Prozess, der weit im Voraus beginnt und gut vorbereitet werden muss. Mangelnde Vorbereitung ist gerade im Zeitalter des schnelllebigen Web 2.0 ein unverzeihlicher Fehler, der weitreichende Schäden und Vertrauensverluste mit sich führen kann. Chancen und auch Risiken, die aus einer Krise entstehen können, müssen der NPO jeder Zeit bewusst sein.

Langfristig betrachtet wird die Krisenkommunikation vor immer neuen Herausforderungen gestellt werden. Die rasante Entwicklung des Web 2.0 ist noch lange nicht am Ende und wird den NPO immer wieder Änderungen ihrer Kommunikationsstrategie abverlangen. Der Einsatz sozialer Medien in der Krisenkommunikation wird sich im Laufe der Zeit immer weiter ausweiten, da die Organisationen den Dialog mit der Zielgruppe dort führen müssen, wo diese sich aufhält. Die Einbindung der sozialen Medien wird allerdings weiterhin von den jeweiligen Organisationszielen abhängig sein.

Literaturverzeichnis

AJJANE, Nicola: Krisenmanagement und Krisenkommunikation in Unternehmen. Nordestedt 2004.

BEHRENS, Brigitte (2014): Ein Fehler, keine Spekulation. Brigitte Behrens, Geschäftsführerin von Greenpeace Deutschland, zu dem Defizit bei Greenpeace International.. URL <http://www.greenpeace.de/themen/gpi-defizite>, Stand: 17.07.2014.

BERNET, Marcel: Medienarbeit im Netz. Von E-Mail bis Weblog: Mehr Erfolg mit Online-PR. Zürich 2006.

BIBLIOGRAFISCHES INSTITUT (2014): Web 2.0. URL: http://www.duden.de/rechtschreibung/Web_2_0, Stand 08.07.2014.

BÖHM, Almaz (2013): Danke für Ihr Vertrauen. URL: [http://www.menschenfuermenschen.de/#footermenu/presse/pressemitteilungen/?tx_ttnews\[tt_news\]%3D1272%26cHash%3D93dc2b302447f29358e53ed79b7d295e](http://www.menschenfuermenschen.de/#footermenu/presse/pressemitteilungen/?tx_ttnews[tt_news]%3D1272%26cHash%3D93dc2b302447f29358e53ed79b7d295e), Stand: 17.07.2014.

BRUHN, Manfred: Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für professionelles Kommunikationsmanagement. München 2005.

CENTER OF CONSUMER FREEDOM (2014): PETA tötet Tiere. URL: <http://www.petaermordetiere.de/>, Stand: 18.07.2014.

CYGANSKI, Petra; Hass, Berthold H.: Potenziale sozialer Netzwerke für Unternehmen. In: Hass, Berthold H.; Walsh, Gianfranco; Kilian, Thomas (Hgg.): Web 2.0. Neue Perspektiven für Marketing und Medien. Berlin/Heidelberg 2008/2011

DEUTSCHES KOMITEE FÜR UNICEF (2014): Gemeinsam ändern wie die Welt für Kinder. Mit Unicef können Sie viel bewegen. URL: <http://www.unicef.de/ueber-uns/unicef-auf-einen-blick>, Stand 15.07.2014.

DEUTSCHES KOMITEE FÜR UNICEF (2014): Gebührenrechner. URL: <http://www.dzi.de/spenderberatung/das-spenden-siegel/gebuehrenrechner>, Stand: 06.07.2014.

DEUTSCHES ZENTRALINSTITUT FÜR SOZIALE FRAGEN (2014): Spendensiegel. URL: <http://www.dzi.de/spenderberatung/das-spenden-siegel/>, Stand: 06.07.2014.

DIE WELT (2013): Verschwendung bei "Menschen für Menschen"? URL: <http://www.welt.de/vermishtes/article113463747/Verschwendung-bei-Menschen-fuer-Menschen.html>, Stand: 15.07.2014.

DIE WELT (2014): Diskussion entbrannt. Nabu wegen Fuchsjagd-Äußerungen in der Kritik. 2014. URL: <http://www.welt.de/regionales/stuttgart/article124119897/Nabu-wegen-Fuchsjagd-Aeusserungen-in-der-Kritik.html>, Stand: 15.07.2014.

DITGES, Florian; Höbel, Peter; Hofmann, Thorsten (Hgg.): Krisenkommunikation. Konstanz 2008.

FRANKFURTER RUNDSCHAU (2010): Undurchsichtige Finanzen, dubiose Methoden. Stephanie zu Guttenbergs Verein. URL: <http://www.fr-online.de/politik/stephanie-zu-guttenbergs-verein-undurchsichtige-finanzen--dubiose-methoden,1472596,4873968.html><http://www.fr-online.de/politik/stephanie-zu-guttenbergs-verein-undurchsichtige-finanzen--dubiose-methoden,1472596,4873968.html>, Stand: 15.07.2014.

GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (o. J.): Nonprofit-Organisation (NPO). In: Springer Gabler Verlag (Hg.). URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/4696/nonprofit-organisation-npo-v12.html>, Stand: 23.06.2014.

GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (o. J.): Web 2.0. In Springer Gabler Verlag (Hg.). URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/80667/web-2-0-v8.html>, Stand: 08.07.2014.

GAßNER, Volker: persönliches Telefongespräch. Bad Oldesloe 2014, Stand: 16.07.2014.

GIBELMAN, Margie; Gelman, Sheldon (2001): Very Public Scandals: Nongovernmental Organizations in Trouble. In: Voluntas: International Journal of Voluntary and Non-profit Organizations, Vol. 12, Nr. 4, 2001, S. 63.

GREENPEACE e. V. (2014): Über uns. Greenpeace stellt sich vor. URL: <http://www.greenpeace.de/ueber-uns/greenpeace-stellt-sich-vor>, Stand: 14.07.2014.

GREENPEACE e. V. (2014): Themen. Defizit bei Greenpeace International. URL: <http://www.greenpeace.de/themen/defizit-bei-greenpeace-international>, Stand: 15.06.2014.

GROMBERG, Ehrenfried Conta: Handbuch Sozial-Marketing: Strategie, Praxis, Trends – durch zielgerichtete Kommunikation zum Erfolg. Berlin 2006.

HAMBURGER, Sorina: Möglichkeiten und Grenzen der Krisenkommunikation. Ravensburg 2006.

HERBST, Dieter (2004): Krisen-PR. In: Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (Hg.): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen. Wiesbaden 2004

HUBER, Hannes (2014): NABU für Fuchsjagd und Pelztragen? URL: http://baden-wuerttemberg.nabu.de/presse/pressemitteilungen/index.php?popup=true&show=2911&db=presse-service_baden_wuerttemberg, Stand: 17.07.2014.

INNOCENCE IN DANGER (2014): Über uns. URL: <http://www.innocenceindanger.de/ueber-uns/>, Stand: 15.07.2014.

JESCHKE, Barnim Gunnar: Konfliktmanagement und Unternehmenserfolg. Ein situativer Ansatz. Wiesbaden 1993.

JUNGHEIM, Gregor (2013): Erst zur Boulevardpresse, dann zum DZI. In: Engagement im Web 2.0. URL: http://www.stepsforchildren.de/dokumente/upload/19c12_artikel_menschen_f%C3%BCr_menschen_die_stiftung_2_2013.pdf, Stand: 23.07.2014.

KOCH-WIDMANN Andrea (2014): Naturschutzbund im Shitstorm. Fuchspelz wird Nabu-Chef zum Verhängnis. URL: <http://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.naturschutzbund-im-shitstorm-fuchspelz-wird-nabu-chef-zum-verhaengnis.d0d522bd-755c-4267-9618-3751520496e1.html>, Stand: 23.07.2014.

KÖHLER, Tanja (2008): Gefahrenzone Internet – Die Rolle der Online-Kommunikation bei der Krisenbewältigung. In: Nolting, Tobias; Thießen, Ansgar (Hgg.): Krisenmanagement in der Mediengesellschaft. Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation. Wiesbaden 2008.

KRYSTEK, Ulrich: Unternehmungskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse. Wiesbaden 1987.

LAIDLER-KYLANDER, Nathalie; Quelch, John; Simonin, Bernard (2007): building and Valuing Global Brands in the Nonprofit Sector. In: Nonprofit Management & Leadership, Vol. 17, Nr. 4, 2007, S. 259f.

MENSCHEN FÜR MENSCHEN (2014): Über uns. Auf einen Blick. URL: <http://www.menschenfuermenschen.de/#mainmenu/ueber-uns/organisation/auf-einen-blick/>, Stand: 15.07.2014.

NABU BADEN-WÜRTTEMBERG (2014): Der NABU wirbt nicht für das Tragen von Pelzen! Interview mit Dr. Andre Baumann, Vorsitzender des NABU Baden-Württemberg. URL: <http://baden-wuerttemberg.nabu.de/themen/wald/jagd/16497.html>, Stand: 17.07.2014.

NABU – NATURSCHUTZBUND DEUTSCHLAND e. V (2014).: Wir über uns. Der NABU stellt sich vor. URL: <http://www.nabu.de/nabu/portrait/10748.html>, Stand: 15.07.2014.

PETA DEUTSCHLAND e. V. (2013): Informationen zur Arbeit von PETA USA. URL: <http://www.peta.de/informationen-zu-den-einschlaeferungen-von-peta-usa-und-sogenannten-no#.U9AdsbE9v6q>. Stand: 23.07.2014.

PETA DEUTSCHLAND e. V. (2013): Warum schläfert PETA USA Tiere ein? PETA tötet Tiere?! Die Hintergründe zur PR-Kampagne der Fleischindustrie. URL: <https://www.peta.de/petatoetettiere>, Stand 17.07.2014.

PETA DEUTSCHLAND e. V. (2014): Über PETA Deutschland e. V. URL: <https://www.peta.de/ueberpeta>, Stand: 15.07.2014.

PLEIL, Thomas: Nonprofit-PR: Besonderheiten und Herausforderungen. o. O 2004.

SCHINDLER, Jörg (2007): Für die Kinder der Welt – aber nicht nur. URL: <http://www.fr-online.de/unicef/vorwuerfe--i--fuer-die-kinder-der-welt---aber-nicht-nur,1477342,2823752.html>. Stand: 23.07.2014.

SEIDLER, Christoph (2011): Vorwürfe gegen den WWF: Sturm im Pandaland. URL: <http://www.spiegel.de/wissenschaft/natur/vorwuerfe-gegen-den-wwf-sturm-im-pandaland-a-770184.html>. Stand. 23.07.2014.

SPIEGEL ONLINE (2014): Umweltschützer als Spekulant: Greenpeace-Mitarbeiter verzockt Spender-Millionen. URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/greenpeace-mitarbeiter-verzockt-spender-millionen-a-975215.html>, Stand: 14.07.2014.

STEINBACH Marion (2010): Die Führungskrise beim Deutschen Komitee für Unicef e. V.. In: Public Relations case studies: Fallbeispiele aus der Praxis. Konstanz 2010.

STOFFELS, Herbert; Bernskötter, Peter(Hgg.): Die Goliath-Falle. Die neuen Spielregeln für die Krisenkommunikation im Social Web. Wiesbaden 2012.

- SÜDDEUTSCHE (2013): Peta tötet Zehntausende Tiere. URL: <http://www.sueddeutsche.de/panorama/vorwuerfe-gegen-tierrechtsorganisation-peta-toetete-zehntausende-tiere-1.1641764>. Stand: 23.07.2014.
- SZYSZKA, Peter (2004): Public Relations und Öffentlichkeitsarbeit. In: Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (Hg.): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen. Wiesbaden 2004.
- THIEME, Matthias; Tichomirowa, Katja (2010): Undurchsichtige Finanzen, dubiose Methoden. In: Frankfurter Rundschau (Hg.). URL: <http://www.fr-online.de/politik/stephanie-zu-guttenbergs-verein-undurchsichtige-finanzen--dubiose-methoden,1472596,4873968.html>, Stand: 17.07.2014.
- VON HIPPEL (2005), Thomas: Typologie der Nonprofit-Organisationen. In: Hopt, Klaus J.; Von Hippel, Thomas; Walz, Rainer W. (Hgg.): Nonprofit-Organisationen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen 2007.
- WIMMER, Jeffrey (2008): Gegenöffentlichkeit 2.0: Formen, Nutzung und Wirkung kritischer Öffentlichkeit im Social Web. In: Zerfaß; Welker; Schmidt (Hgg.): Kommunikation, Partizipation und Wirkungen im Social Web. Bd. 2. Köln 2008.
- WINOGRAD, Nathan J. (2013): Shocking Photos: PETA's Secret Slaughter of Kittens, Puppies. URL: http://www.huffingtonpost.com/nathan-j-winograd/peta-kills-puppies-kittens_b_2979220.html. Stand: 23.07.2014.
- WINOGRAD, Nathan J (2013): Unfassbar: PETA tötet heimlich Tausende von Tieren. In: Huffingtonpost (Hg.). URL: http://www.huffingtonpost.de/nathan-j-winograd/unfassbar-peta-toetet-hei_b_4315080.html, Stand: 15.07.2014.
- WWF DEUTSCHLAND (2011): Keine Kommunikation? DAS nun wirklich nicht. URL: https://www.facebook.com/note.php?note_id=10150236920424091, Stand: 18.07.2014.
- WWF DEUTSCHLAND (2011): Mindmap. URL: <http://www.mindmeister.com/de/103321526/was-sind-die-positionen-des-wwf-und-was-sagen-externe-pro-kontra-stimmen-dazu>, Stand: 18.07.2014.
- WWF DEUTSCHLAND (2014): Über uns. Seit 50 Jahren im Einsatz für die Natur. URL: <http://www.wwf.de/ueber-uns/>, Stand 15.07.2014.
- WWF DEUTSCHLAND (o. J.): Livestream Channel. URL: <http://www.livestream.com/wwfdeutschland>, Stand: 17.07.2014.

ZOLLNER, Claudia J.: Issue Management von Nonprofit-Organisationen im Web 2.0 – Chancen und Risiken. In: Ettl-Huber, Silvia; Nowak, Rosemarie; Reiter, Brigitte; Roither, Michael (Hgg.): Social Media in der Organisationskommunikation. Empirische Befunde und Branchenanalysen. Wiesbaden 2013.

Schriftliche Stellungnahmen im Besitz des Verfassers

HEINEMANN, Uta: Re: NABU-Notfallplan. E-Mail vom 24.06.2014.

Anlagen

Fall 1: Greenpeace

Am 14.06. 2014 wurde bekannt, dass die Umweltschutzorganisation Greenpeace in einen Finanzskandal verwickelt ist. Ein Mitarbeiter der Greenpeace-Zentrale in Amsterdam hatte bei Währungsgeschäften auf sinkende Eurokurse gesetzt und verloren. Der Verlust durch die Währungsgeschäfte belief sich auf insgesamt 3,8 Millionen Euro. Geld, welches im Zuge von Spenden an die Zentrale in Holland überwiesen wurde.

Greenpeace International reagierte auf den Vorfall mit der Entlassung des Mitarbeiters und stellte Untersuchungen an, wie es zu dem Verlust gekommen war. Mike Townsley von Greenpeace International schloss eine persönliche Bereicherung des Mitarbeiters oder Korruption gleich zu Beginn aus. Der entstandene Verlust war allerdings nicht als existenzgefährdend einzustufen.

Auch Greenpeace Deutschland bezog zu den Vorfällen Stellung und verwies auf Fehler im organisatorischen Ablauf bei Greenpeace International. Michael Pauli, Kommunikationschef von Greenpeace Deutschland, äußerte dazu, dass das Problem ein grundlegendes sei. Die Zentrale in Amsterdam arbeite entsprechend mit Euro, die Länderbüros mit nationalen Währungen. Die dadurch entstehenden Kursschwankungen hätte der Mitarbeiter ausgleichen wollen, um einen Verlust zu vermeiden.

Das entstandene Defizit sollte im Jahresbericht für 2013 entsprechend ausgewiesen werden.¹¹⁷

Der Vorfall wurde in vielen Print- und Onlinemedien thematisiert und kommentiert.

Fall 2: Innocence in Danger

Ende November 2010 geriet der Verein von Freifrau Stephanie zu Guttenberg in die öffentliche Kritik. Auslöser war ein Artikel in der Frankfurter Rundschau.

Die Autoren klagten in ihrem Artikel an, dass sich der Verein rund um zu Guttenberg in Schweigen übe, sobald Fragen zu Mittelverwendung gestellt wurden. Anfragen hinsichtlich der Spenden wurden ignoriert – ein Austausch zwischen den Interessensgruppen erfolgte nicht.

¹¹⁷ Vgl. Spiegel Online 2014: o. S.

Zusätzlich zu den Vorwürfen der Intransparenz warf die Frankfurter Rundschau zu Guttenberg vor, häufig Auftritte in den Medien zu haben, bei denen sie offen über ihren Einsatz für die Organisation berichtet. Den Autoren stellte sich die Frage, ob es Eigenwerbung war oder ob die erzielten Summen wirklich dem Verein zu Gute gekommen waren. Erst einige Zeit später äußerte der Verein, dass er nach wie vor als gemeinnützig anzusehen sei und seine Zahlen beim Finanzamt vorlege. Die Frankfurter Rundschau zog ihre Rückschlüsse aus dem Schweigen und tauschte sich mit Experten aus. Gerd Engels, Geschäftsführer der Bundesarbeitsgemeinschaft Kinder- und Jugendschutz, äußerte, dass ihm noch keine praktische Arbeit des Vereins aufgefallen sei.

Zusätzlich zu dem eigentlichen Vorwurf verwies die Frankfurter Rundschau auf eine Reihe von Interviews während einer Fachtagung in München. Julia von Weiler, Geschäftsführerin von Innocence in Danger, habe im Vorwege gesagt, dass die Aufzeichnungen ihrer Arbeitsdokumentation dienen. Als herauskam, dass das Kamerateam von einem privaten Fernsehsender kam, wurden die Zweifel auch unter Experten immer lauter. Die Kritik der Autoren fand ihren Weg in die Öffentlichkeit und verbreitete sich schnell über die Medien.¹¹⁸

Nach langem Schweigen folgte die Reaktion des Vereins – gerichtlich sollte gegen die verleumderischen Aussagen vorgegangen werden. Gegen die Journalisten der Frankfurter Rundschau wurde gleich eine entsprechende Strafanzeige gestellt.

Die Medien ließen sich allerdings nicht zum Schweigen bringen und untersuchten die Organisation immer mehr hinsichtlich ihrer Aktivitäten und Ausgaben. Aufgefallen sei dabei häufig, dass es nur wenig bekannte Projekte gäbe und keine Beratungsstelle vorhanden sei.

Die Sendung „Tatort Internet“, in der sich Mitarbeiter der Filmproduktionsfirma als Opfer sexueller Belästigung in den sozialen Medien darstellen, um investigativ Täter zu enttarnen, wurde zusätzlich als umstrittenes Format aufgefasst. Die Arbeit von Innocence in Danger wurde zunehmend kritisiert.

Auch das DZI war im Zuge der Berichterstattung auf die offenkundigen Mängel aufmerksam geworden und forderte die Organisation zu mehr Transparenz auf.

¹¹⁸ Vgl. Thieme/Tichomirowa 2010: o. S.

Fall 3: Menschen für Menschen

Im Februar 2013 fanden die Vorwürfe der Geldverschwendung ihren Weg in die Medien. Vor allem das Portal spendenskandal.com forderte die Organisation auf, Konsequenzen aus dem Spendenskandal zu ziehen.

Angefangen hatten die Probleme mit zwei enttäuschten Großspendern, Unternehmer Jürgen Wagentrotz und Jürgen Gessner. Beide kritisierten Misswirtschaft und die Verschwendung von Spendengeldern. Ihre Vorwürfe begründeten sie mit mangelnder Transparenz und zu hohen Verwaltungskosten hinsichtlich der Hilfe in Äthiopien. So sollten Schulbauten dem Staat überlassen worden sein. Erschwerend käme nach Aussagen der ehemaligen Großspender hinzu, dass der in Addis Abeba geplante Bürobau zu groß und zu teuer sei.

Zuerst wurden die Vorwürfe nur an die Vorsitzende Almaz Böhm gerichtet. Später zitierte die BILD-Zeitung beide ehemaligen Spender – die Informationen stammten aus Briefen.

Almaz Böhm, Frau von dem Gründer Karlheinz Böhm, sah die Vorwürfe als haltlos an. In der Organisation ließen Kuratoriumsmitglieder ihre Arbeit ruhen und warteten bis die Vorwürfe ausgemerzt waren.

Doch der Streit wollte nicht Ruhen und so rückte der Geschäftsführer Axel Haasis in den Mittelpunkt der Anschuldigungen: Er sollte sich auf Organisationskosten luxuriöse Firmenreisen gegönnt haben. Auch, wenn die Reisen auf Wunsch von Wagentrotz geschahen, trat Haasis aufgrund der Vorwürfe zurück. Der Streit wurde immer persönlicher und entwickelte sich zu einer Schlammschlacht zwischen den Interessensgruppen zu Ungunsten der Organisation.¹¹⁹

Eine durch das DZI eingeleitete Sonderprüfung fiel positiv aus und Menschen für Menschen wurde das Vertrauen hinsichtlich der Verwendung der Spendengelder ausgesprochen. Zusätzlich wurden externe Wirtschaftsprüfer eingesetzt.

Fall 4: NABU

Mitte Januar 2014 sorgte der NABU Baden-Württemberg für Aufsehen in der Medienwelt. In einem Zeitungsinterview äußerte der Landeschef André Baumann, dass der NABU nichts gegen eine Fuchsjagd habe, sie aber nur Sinn mache, wenn die toten Tiere nicht wie bisher in der Tierkörperbeseitigungsanstalt landen, sondern als Pelze

¹¹⁹ Vgl. Jungheim 2013: 49

weiterverwendet werden.¹²⁰ Die Tierschützer sollten akzeptieren, dass es nicht verwerflich sei, Pelz zu tragen.

Die User der sozialen Netzwerke fassten eben diese Aussage anders und ließen ihrer Wut freien Lauf. Die Enttäuschung über die Ausführungen war so groß, dass ein Shitstorm entstand. Viele der Nutzer kündigten dem NABU ihre Unterstützung und entzogen das verliehene Vertrauen. Die Naturschützer, Jäger, hingegen befürworteten ausnahmsweise die Aussagen des NABU.

Der NABU deklarierte inzwischen die Aussagen als Missverständnis und schob die Schuld auf die Presse. Durch die lückenhafte Darstellung sei der Bericht aus dem Zusammenhang gerissen worden.

In Form von Interviews auf der Website des NABU versuchte Baumann auf alle Fragen zu antworten und die Aussagen richtigzustellen. Ein Rücktritt kam für ihn zu keinem Zeitpunkt in Frage.¹²¹

Fall 5: PETA

Am 04.02.2013 veröffentlichte die Huffington Post einen Artikel von Nathan J. Winograd, Direktor des No Kill Advocacy Center. Der Tierrechtler hatte in seinem Aufklärungsartikel Erkenntnisse über die Vorgehensweise von PETA USA veröffentlicht. Zwar waren die Vorwürfe bereits bekannt, doch entfachte die Brisanz des Themas erneut einen großen öffentlichen Protest. Resultierend daraus entstand nicht nur in den USA ein Shitstorm gegen die Organisation.¹²²

Die hauptsächliche Kritik Winograds bezog sich auf die Handlungen der Organisation hinsichtlich nicht vermittelbarer Tiere. PETA USA tötete 2011 knapp 96 Prozent aller Tiere, die in diesem Zeitraum in ihre Tierheime eingeliefert wurden. Die Verantwortlichen der Organisationen standen offen zu den Maßnahmen. Laut Winograd wurden nicht nur kranke und verletzte Tiere eingeschläfert, sondern schlichtweg Tiere, die nicht vermittelt werden konnten.¹²³

Die Nutzer der sozialen Medien taten ihre Enttäuschung und Wut über die Vorkommnisse deutlich kund.

¹²⁰ Vgl. Koch-Widmann 2014: o. S.

¹²¹ Vgl. Koch-Widmann 2014: o. S.

¹²² Winograd 2013: o. S.

¹²³ Vgl. Süddeutsche Zeitung 2013, o. S.

Mit der Seite petaermordetiere.de wurde eine Gegenseite durch den CCF ins Leben gerufen, die PETA in mehreren Punkten anklagt. Der zweite Vorsitzende von PETA Deutschland e. V., Harald Ullmann, beschrieb die Hetze als Kampagne der Fleischindustrie. Die Organisation veröffentlichte jedes Jahr entsprechende Presseerklärungen, in denen die Anzahl der eingeschläferten Tiere bekannt gegeben wurde. Um die Zahlen in einen Zusammenhang zu der karikativen Arbeit zu stellen, veröffentlichte PETA zusätzlich zu der Stellungnahme ein Video.¹²⁴

Doch die Erschütterung der Öffentlichkeit ließ sich nicht eindämmen, sodass ein bitterer Nachgeschmack geblieben ist.

Fall 6: UNICEF

Von Mai 2007 bis Oktober 2008 wurde das Kinderhilfswerk von einer Führungskrise erschüttert, die sich bis hin zum Spendenskandal ausweitete.

Auslöser für die Krise war ein anonymes Schreiben, das an die damalige Vorsitzende Heide Simonis adressiert wurde. In dem Schreiben wurde der Vorwurf der unsachgemäßen Verwendung von Spendengeldern sowie der Verschwendung von Geldern hinsichtlich der luxuriösen Sanierung der Geschäftsstelle verdeutlicht. Ebenso war von privater Bereicherung die Rede. Obwohl sich der Vorstand mit den Vorwürfen beschäftigte, wurde keinerlei Handlungsbedarf gesehen. Mit Veröffentlichung eines Artikels der Frankfurter Rundschau vom 28. November 2007 wurde die Krise öffentlich.¹²⁵ Im Zuge des großen Medienechos wurden seitens der Staatsanwaltschaft die Ermittlungen aufgenommen. Die Meinungsunterschiede in der Führungsebene wurden immer deutlicher.

Auf dem Höhepunkt der Krise im Februar 2008 traten Simonis und der Geschäftsführer Dietrich Garlichs zurück. Zusätzlich wurde der Organisation das Spendensiegel des DZI entzogen.

Es folgten ein massiver Einbruch der Spenden sowie die Verunsicherung der Öffentlichkeit in Bezug auf den gesamten Dritten Sektor. Erst Mitte 2008 konnte allmählich zu den eigentlichen Aufgaben der Organisation übergegangen werden.¹²⁶

¹²⁴ PETA Deutschland e. V. 2014, o. S.

¹²⁵ Vgl. Schindler 2007: 1ff

¹²⁶ Steinbach 2010: 126ff

Fall 7: WWF

Am 22.06.2011 wurde die Dokumentation des Grimme-Preisträgers Wilfried Huismann im WDR ausgestrahlt. Das Thema des Fernsehbeitrages war: Der Pakt mit dem Panda. In seiner Dokumentation griff der Journalist den WWF hinsichtlich der vermeintlichen Nähe zu Agrarindustrie massiv an und warf ihr unter anderem Greenwashing vor. Eine weitere Aussage von Huismann war, dass die Organisation mit großen Agrarkonzernen wie Monsanto¹²⁷ Absprachen getroffen habe.

Der Fernsehbeitrag löste bereits während der Ausstrahlung einen Sturm der Entrüstung in den sozialen Netzwerken aus. Die offizielle Reaktion des WWF erfolgte erst einen Tag später, sodass sich die kritischen Stimmen zu einem Shitstorm formen konnten.¹²⁸

Bereits kurze Zeit nach Ausstrahlung der Dokumentation veröffentlichte derselbe Autor das Buch „Schwarzbuch WWF“. In ihm veröffentlichte der Journalist weiteres belastendes Material, welches er bei Reisen durch verschiedene Länder gesammelt hatte. Das Thema wurde erneut aufgewühlt und medienwirksam diskutiert.

Die Vorwürfe Huismanns waren allerdings generell nicht neu. So musste sich der WWF bereits Jahre zu vor Kritik hinsichtlich der Nähe zur Industrienähe.

¹²⁷ Monsanto ist ein börsennotierter Konzern, der sich mit der Erzeugung von gentechnisch veränderten Früchten beschäftigt.

¹²⁸ Vgl. Seidler 2011: o. S.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Bad Oldesloe, 24.07.2014

Ort, Datum

Vorname Nachname